中国情境人力资源管理理论与实务系列

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力资源管理

（第3版）

颜爱民　方勤敏 ◎主编





第8章

绩效管理

教学目标

- 熟悉绩效管理的过程
- 掌握绩效反馈的技巧
- 学会运用绩效评价的几种常用方法

教学要求

- 了解绩效管理的目的
- 了解在绩效管理各阶段管理者和员工各自的任务
- 掌握绩效面谈前的准备工作
- 了解绩效评价的主体及评价者误差
- 掌握绩效评价的常用方法



新星公司是一家小型公司。创业初期，降低成本、提高销售额成为公司的总目标。由于业务繁忙，公司没有时间制定一套正式的、完整的绩效考评制度，只是由以前公司老总王某兼任人力资源总监，采取了一些补救措施。例如：他会不定期地对工作业务好的员工提出表扬，并予以物质奖励；也对态度不积极的员工提出批评；员工的销售业绩连续下降，他会找员工谈心，找缺陷，补不足，鼓励员工积极进取。

现在公司规模大了，已经由最初的十几个人发展到现在的上百人。随着规模不断扩大，管理人员和销售人员增加，问题也出现了：员工的流失率一直居高不下，员工的士气也不高。王某不得不考虑，是否该建立绩效考评的正式制度，以及如何对管理人员考评等问题。

（资料来源：“新星公司所面临的员工考评问题”，http://wenku.baidu.com，2012 年 10 月 15 日）

人力资源管理的主要目的就是要通过提高员工的工作能力和调动员工的积极性来提升绩效水平，以更好地实现组织的目标。对于任何一个组织而言，员工的工作表现都是实现组织目标的基础，对员工绩效的管理也是各级管理者的重要工作。

8.1 绩效管理概述

企业要想获得长期竞争优势，很大程度上依赖于它的人力资源开发和管理工作。如何有效地调动员工的积极性，激励他们为实现组织的目标而努力，持续地提高绩效水平，是任何组织及其管理者都关心的问题。

8.1.1 绩效及其特点

1. 绩效的含义

绩效 (Performance) 是人们在管理活动中常用的概念之一，但对于什么是绩效的认识却各有不同。有的认为绩效是结果，如“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”(Bernadin，1995)；“绩效是一个人留下的东西，这种东西与目的相对独立存在”(Kane，1996)。有的则认为绩效是行为，如“绩效是与一个人所在组织或组织单元的目标有关的一组行为”(Murphy，1990)；“绩效是行为，应该与结果区分开，因为结果会受系统因素的影响”，“绩效就是行为，它是能够观察到的人们的实际行为表现。就定义而言，它只包括与组织目标有关的行动或行为，能够用个人的熟练程度 (即贡献水平) 来定等级。绩效不是行为的后果或结果，而是行为本身 (Campbell，1990，1993)。”还有学者认为绩效是行为和结果的结合，如“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。行

为不仅仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与工作结果分开进行判断”(Brumbrach，1988)。

Borman 和 Motowidlo 在 1993 年提出了绩效的二维模型，在综合以往相关研究的基础上，他们将工作绩效分为任务绩效 (Task Performance) 和关系绩效 (Contextual Performance)。任务绩效是指组织所规定的行为或与工作任务直接相关的行为，它和特定工作任务中核心的技术活动有关。关系绩效是指与工作任务间接相关的自发行为或与特定任务无关的行为，它为核心的技术活动提供了组织的、社会的和心理的环境，如自愿承担额外的工作、帮助同事等，它能够促进组织内的沟通，起到润滑作用，降低紧张的情绪反应，可以促进任务绩效，从而提高整个组织的有效性。Allworth 等人在 1997 年提出，有必要在任务绩效和关系绩效的基础上增加关注员工应对变化的成分，即适应性绩效 (Adaptive Performance)，并通过实证研究证明了适应性绩效独立于任务绩效和关系绩效。

我们认为，绩效是指员工在一定的环境和条件下通过努力所获得的工作成效。它包括了与组织目标相关的工作行为和结果，体现了员工履行工作职责的程度，也反映了员工能力与其职位要求的匹配程度。

2. 绩效的特点

绩效具有多层次性、多因性、多维性、动态性等特点。

1) 多层次性

绩效包括组织绩效 (如企业绩效、部门绩效、团队绩效等) 和个人绩效。本章主要探讨个人层面的绩效管理，即员工绩效管理，但在某些方面也会涉及组织绩效。因为组织绩效和个人绩效密不可分，组织绩效通过个人绩效来实现，个人绩效也最终体现为组织绩效，管理员工绩效的主要目的实际上就是要实现预期的组织绩效目标。此外，在考核企业高层管理者的工作绩效时，也往往主要是考核企业的经营绩效。

2) 多因性

员工的工作绩效不是取决于单方面的因素，而是多种因素共同作用的结果。也就是说，员工绩效受到多方面因素的影响，其中，主要有员工的技能、受到的激励、所处的环境和遇到的机会这四类因素。用公式来表达就是，绩效 = f (技能、激励、环境、机会)。

技能 (Skill) 是指员工的工作技巧与能力水平。它一般取决于个人的天赋、智力、经历、受到的教育和培训等。组织可以提供有针对性的各类培训来提高员工的技能水平，从而提高员工的绩效水平。

激励 (Motivation) 通过改变员工的工作积极性来影响其工作绩效。员工受到的激励取决于员工个人的期望 (Desire) 和组织给予的承诺 (Commitment)。管理者必须根据员工的个人需要、个性和价值观等，采取适当的手段和方式来激励员工，提高其工作的热情和积极性，从而促使其不断改进绩效。

环境 (Environment) 是员工自己不能控制的因素，但它在客观上会影响员工的绩效。影响绩效的环境因素分为组织内部的环境因素和组织外部的环境因素。其中，组织内部的环境因素包括劳动场所的布局和物理条件、工作设计的质量、任务的性质、工具的好

环等。组织应该为员工创造良好的工作环境，同时，在评价员工绩效时，要尽量分离出那些环境因素对员工绩效造成的影响。

机会 (Occasion) 指可能性或机遇。它主要由环境变化而提供，是影响员工绩效的偶然性因素，但是这种偶然性是相对的。管理者应该努力为员工创造各种发展机会，帮助员工开发潜力以提高绩效水平。

3) 多维性

绩效的表现形式是多维的，可以表现为产出、行为、态度和能力等。管理者也往往要从多个维度去评价员工的绩效。比如，评价一个生产工人的绩效时，可以衡量其生产产品的质量、数量、成本，还可以考察其在出勤、服从、协作等方面的表现。

4) 动态性

随着时间的推移，员工的绩效是会发生变化的，绩效差的有可能改进变好，绩效好的也有可能退步变差。因此，管理者必须持续、动态地跟踪了解员工的工作表现，不能停滞僵化地看待员工的绩效。

8.1.2 绩效评价与绩效管理

绩效评价 (Performance Appraisal) 又称绩效考核、绩效考评或绩效评估，它是指衡量和评价员工的工作绩效的过程。通俗地讲，就是要了解和判断员工的工作做得怎么样。绩效评价是绩效管理过程中的一个重要环节，在这个环节，管理者检查和分析员工的绩效完成情况，并判断绩效标准或目标是否达成。

绩效管理 (Performance Management) 是指管理者确保员工的工作活动和结果跟组织目标保持一致的过程。绩效管理是企业获取竞争优势的关键。绩效管理不是简单的一次性活动，它的目的是要改进员工的工作绩效从而提升组织绩效，而不是评价本身。绩效管理具有战略意义，它不是简单的任务管理——绩效管理并不只是围绕实现当期的某个任务目标来进行，而是根据组织的战略目标来管理员工的绩效。绩效管理不仅重视结果，而且重视获得结果和达成目标的过程，管理者通过持续的沟通、督促、指导和辅导来确保员工绩效目标的实现，同时促进员工能力的提升。绩效评价只是整个绩效管理过程中的一个环节，它不仅仅是对员工过去的工作表现进行评定，更重要的是还要帮助和促使员工提升能力和改进绩效。

8.1.3 绩效管理的目的

人们对绩效管理目的的理解有一个动态的变化过程，而且不同的企业在进行绩效管理时侧重点也可能不同。归纳起来，绩效管理主要有以下 3 种目的。

1. 战略目的

绩效管理系统必须将员工的行动与组织的战略目标联系在一起。组织在实施战略时，绩效管理系统首先界定实现战略目标所必需的行为、结果乃至员工的特质，然后设

计相应的绩效评价和反馈系统，以确保员工能够最大限度地展示出那些特质、表现出那些行为以及创造出那些结果。为了达到这个战略目的，绩效管理系统必须具有灵活性。因为当目标和战略发生变化时，组织所期望的结果、行为和员工特质都常常需要随之变化。

2. 管理目的

很多时候，组织在进行管理决策时都需要使用绩效管理的信息，特别是绩效评价的信息。绩效评价的结果是组织做出薪资调整、职务晋升、留用或解雇等人事决策时的重要依据，根据绩效评价的结果，企业更能对员工的工作状态和胜任力有更加清晰和全面的认识，从而制定出更加合理的管理制度。

3. 开发目的

绩效管理还有开发和培养具有胜任力的员工的目的。当员工的绩效没有达到应有的水平时，绩效管理系统应该促使他们去改进绩效。绩效评价过程中给出的反馈一般都明确指出了员工的缺点和不足。不过，从理想的角度来讲，绩效管理系统不仅要识别出员工绩效的不足之处，还要确定导致其绩效不佳的原因——如技能欠缺、积极性不高或存在某些障碍因素，等等。只有在明确了导致绩效不佳的原因后，才能真正帮助员工改进绩效。同时，有效的绩效管理还能帮助员工认识自我、确定和实现职业目标。

值得注意的是，如果同一套绩效评价体系被设计为同时满足管理目的（如奖金分配、职务调整）和开发目的（如员工职业生涯规划），那么有可能会发生冲突。一方面，当绩效评价是为满足人事管理决策的需要（“鉴定性评价”）时，它关注的重点是员工在过去一段时间内的表现，并且要在员工之间进行横向比较，分出优劣。而另一方面，当绩效评价是为满足员工职业发展的需要时（“发展性评价”），它关注的重点则是员工未来的发展潜力以及目前需要纠正的缺点。承认和认识到自己的缺点和不足，是确定和实现职业发展目标的前提。但是，员工因为担心承认自己的错误可能会导致即期利益的损失，而不愿意承认错误甚至掩饰错误，这肯定不利于其改进和提升绩效水平。因此，有的组织采用两套平行的评价系统来分别满足管理的需要和发展的需要。

8.1.4 绩效管理的功能

通过绩效管理，管理者可以引导员工朝着组织的目标而努力。具体地说，绩效管理具有以下这些功能。

1. 控制功能

绩效管理是人力资源管理体系中的主要控制手段。通过绩效管理循环，管理者可以及时纠正偏差，并使工作过程保持合理的数量、质量、进度和协作关系，使各项工作能够按计划进行。对员工本人来说，管理者给出的绩效反馈可以帮助员工进一步认识自己和调整职业发展方向。上级的定期考评可以使员工时时不忘自己的工作职责，并努力实现组织和上级期望的目标。借助于明确具体的绩效目标，员工还可以进行自我控制。

2. 激励功能

管理者在绩效实施过程中对员工的工作成绩给予及时肯定，在评价后及时反馈结果，这可以让员工获得满足感并强化其正确的行为。同时，绩效评价的结果往往影响员工获得的报酬，出色绩效带来的奖励能激发员工的积极性和工作热情。

3. 辅助决策功能

绩效评价为各项人事管理决策提供了相对客观公平的依据，管理者可以根据评价的结果来做出对员工的晋升、奖惩、调配等决定。

4. 发展功能

绩效管理的发展功能主要表现在两方面：一方面，根据考核的结果，组织可以制订有针对性的培训计划，达到提高员工素质的目的，从而推动企业发展；另一方面，在绩效管理的过程中，管理者可以发现员工的优点和缺点，并根据其特点确定培养方向和使用方式，充分发挥各自的长处，促进员工的发展。

5. 沟通功能

沟通贯穿于绩效管理的全过程。在绩效目标的制订及绩效计划的实施过程中，管理者与员工要充分沟通。绩效评价结果出来以后，管理者还要和员工进行绩效反馈面谈，向员工说明考核的结果，听取员工的意见与看法。绩效沟通提供了上下级交流的机会，可以增进相互的了解，协调矛盾。同时，绩效评价指标和绩效目标可以向各级管理者和员工传递组织的战略目标和关注的重点。

8.1.5 绩效管理系统的有效性

绩效管理系统是否有效，关系到组织目标能否实现。我们可以从以下五个方面来评价一个绩效管理系统的有效性。

1. 战略一致性

战略一致性是指绩效管理系统能引发与组织的战略、目标和文化相一致的工作绩效的程度。绩效评价及其结果的应用往往具有行为导向作用，员工一般都会努力表现出公司所真正重视的行为——这种行为常常会给员工带来物质或精神方面的利益。战略一致性高的绩效管理系统能引导员工为组织的成功而做出自己的贡献。如果一个公司重视顾客服务，那么它就应该评估员工在为顾客服务方面做得怎么样，引导员工把注意力和工作重点放在改善为顾客服务方面来。

公司的战略虽然具有一定的稳定性和延续性，但并不是一成不变的，所以绩效管理系统也必须具有足够的灵活性，当公司战略发生变化时能适时地做出相应的调整，以引导员工为实现新的战略目标而努力。

2. 效度

有效的绩效管理系统应该能全面反映工作绩效，并且只考核与工作绩效相关的方面。绩效管理系统的效度低有两种情况：一种是有缺失，即重要的工作绩效没有被衡量；

另一种是“被污染”，即考核了与工作绩效无关的方面。绩效评价要做到有效，就不能是有缺失的或被污染的。绩效管理系统必须尽量使对工作绩效的评价与真实的工作绩效相吻合。

3. 信度

绩效管理系统的信度是指绩效评价的一致性或稳定性程度。通过检查信度，我们可以发现绩效管理系统存在的缺陷。

信度分为评价者信度和再测信度。如果不同的评价者对同一个人的工作绩效给出了相同或相近的评价，就可以说这个评价系统的评价者信度高。调查显示，大部分由主管对员工绩效给出的主观性评价的信度都比较低。如果在不同的时间点对同一对象的工作绩效的评价结果完全不同，那就说明绩效评价缺乏稳定性，即再测信度低。

4. 可接受性

可接受性是指使用绩效管理系统的人接受该系统的程度。如果人们精心设计出了许多绩效评价的方法，它们具有很好的有效性和可靠性，但是由于太费时间，管理者拒绝使用这样的评价方法，那么该系统的可接受性就很低。

绩效管理系统的可接受性跟员工感知的公平程度有关，员工越是相信绩效管理系统是公平的，绩效管理系统的可接受性程度就越高，而员工感觉不公平的绩效管理系统会降低员工改进绩效的积极性。

5. 明确性

明确性是指绩效管理系统在多大程度上能为员工提供具体的指导，使员工明了组织对他的期望以及如何才能达到这些期望。绩效管理系统的明确性可以影响绩效管理的战略目的和开发目的的实现。如果绩效评价不能明确地告诉员工必须做什么才能促使公司实现战略目标，那么绩效管理的战略目的就无法达成。如果绩效评价不能明确地指出员工的绩效问题，员工就几乎无法改进绩效。

8.2 绩效管理的过程

绩效管理是一个不断循环的过程 (图 8.1)。在每一个循环周期，管理者和员工依次开展以下活动：管理者和员工一起讨论并制订员工的绩效目标和绩效计划；在管理者的指导和帮助下，员工实施绩效计划；在跟踪观测员工在绩效实施过程中的工作表现的基础上，管理者在约定的时间对员工绩效目标的实现情况进行评价；管理者负责将评价结果反馈给员工，并与员工一起探讨绩效改进的办法，同时，据此做出与绩效挂钩的薪酬分配、职位调整等决策或提出相关建议。然后，又从制订下一个评价周期的绩效计划开始，进行新一轮的绩效管理循环，周而复始。



图 8.1　绩效管理循环

8.2.1 绩效计划制订

制订绩效计划是整个绩效管理过程的起始。在这个阶段，人力资源部要做好考评的技术准备工作，设计绩效评价体系，确定绩效评价的目标、对象、内容、主体、时间和方法等。然后，各级直线管理者与员工一起制订员工的绩效计划。

组织或部门的整体目标与员工个人目标之间很难自发地衔接，需要管理者的协调和平衡才能兼顾。从组织层面来讲，企业的战略目标需要进行层层分解，各经营单位和部门各自承担相应的组织绩效目标；从个人层面来讲，管理者和员工经过讨论协商，设定员工的工作绩效目标和相关能力发展目标，并制订如何实现这些目标的绩效计划。绩效计划制订出来后，一般要以书面形式——如绩效协议或绩效计划书，记录并经上下级双方签字认可后存档。

制订员工绩效计划时，主要考虑企业战略和组织目标的分解、员工所在岗位的主要工作职责 (可以从工作说明书中得到相关信息) 以及在绩效评价周期内员工所承担的特定任务。在通常情况下，绩效计划应该能回答这些问题：员工必须完成什么工作？做到什么程度？按照什么样的程序来完成工作？什么时间完成工作？员工有什么权力和决策权限？完成工作需要什么支持，使用什么资源？完成工作需要花费多少成本？等等。

一般地，在讨论绩效目标设定时，管理者更多地考虑组织目标的分解和落实，而员工则更多地考虑自己的切身利益和职业发展需要。所以，需要双方充分沟通直到达成一致意见。经双方认可的绩效目标，应该既与企业战略和部门目标相一致，又符合员工个人的需要。从某种意义上讲，绩效计划的制订过程比其结果还要重要。在这个过程中，管理者不能急功近利地将目标强加给下属，而应该通过沟通来了解员工的困难和顾虑，与员工一起分析实现目标的机会和障碍因素，并承诺组织和上级将提供必要的支持和帮助，从而增强员工对目标的认同感和实现目标的信心。

设定绩效目标时应遵循 SMART 原则：

Specific 具体——目标必须能明确告诉员工需要完成哪些工作任务。

Measurable 可衡量——对目标可进行数量或质量的衡量。员工事先必须知道怎样才算是目标已经完成以及上级将如何评价。

Attainable 可达成——目标可以具有一定的挑战性，但必须是员工有能力实现的。否则，过高的目标会让员工认为再怎么努力也无法实现，从而消极乃至干脆放弃努力。

Relevant 相关——个人的绩效目标必须是与其承担的工作相关，并与团队、部门和整个企业的目标保持一致。

Time bound 有时间限定——必须事先规定达成绩效目标的具体时间。

8.2.2 绩效实施与辅导

制订了绩效计划之后，员工就开始按计划开展工作。在员工实施计划的过程中，管理者需要对员工进行指导和监督，及时发现问题和纠正偏差，并根据实际情况对绩效计划进行必要的调整。与其他计划一样，绩效计划也是基于对未来的预测而做出的，所以

它不是一成不变的，需要根据实际情况进行适当的调整或修改，并及时地以书面形式记录和保存。不过，对目标和计划的修改一定要慎重，只有在确切地知道原定目标不合适或出现了未预知的问题导致目标不能实现的情况下，才能修改目标和计划。因为目标是经过层层分解后设定的，企业、部门和个人的目标构成了一个系统，有时候某个目标的改变可能引发一系列连锁反应，个别重要目标的修改甚至需要重新启动制订计划的程序，这将耗费管理者的大量时间和精力。而且，如果随意修改目标和计划，也等于是告诉员工“这些目标和计划并不重要”“不必太在意它们”。

绩效实施阶段是绩效管理过程中的重要环节，它决定绩效目标能否按计划实现，之后的绩效评价也需要在这个阶段收集信息作为依据。然而在实践中，许多管理者往往忽视了这个环节，他们错误地以为绩效目标和计划已经制订，员工会自然而然地去完成任务。事实上，员工在实施绩效计划的过程中，需要管理者的持续关注和沟通。一方面，员工在工作中遇到困难和障碍时，需要组织和上司的帮助；另一方面，管理者也需要经常观测员工的工作表现，以便于及时发现问题和纠正错误，同时还要收集并记录相关信息，为随后的绩效评价做好准备。

管理专家们常常将管理者所扮演的角色定义为“教练”(Coach)。管理者应该像教练一样对员工进行辅导，帮助员工实现绩效目标，而不能听之任之。如果管理者一味地只重结果而不管过程，员工可能会由于得不到必要的帮助与支持而无法实现目标，最终会导致部门和组织的目标无法实现。如果员工因此而受到惩罚，那么这对员工也是不公平的。管理者在绩效实施阶段的缺位或失职，正是造成许多企业绩效计划落空的重要原因。在绩效实施过程中，管理者应该保持与员工的持续沟通，主动了解员工的工作进展情况、存在的问题、遇到的障碍和需要上级提供什么帮助，还要分析外部环境的变化是否会影响工作目标的实现，判断原定目标是否需要做出调整。在员工遇到他们自己不能解决的困难时，管理者应积极帮助他们寻求解决办法，提供必要的资源支持，并鼓励他们完成工作任务。

除了书面报告、管理者与员工的定期面谈、管理者参与的定期会议等正式沟通方式外，非正式的沟通在绩效沟通中也很重要。平时工作中偶然的、随意的交谈也可以传递有关工作或组织的信息。相比于正式沟通，这些非正式的沟通显得更轻松，也更容易让人接受。

8.2.3 绩效分析与评价

在绩效周期结束时，管理者和员工使用既定的合适的评价方法和工具，对员工的工作绩效进行评价。通常，企业可以从工作业绩、工作能力和工作态度等方面评价员工的工作绩效。

管理者需要按照事先在绩效计划制订阶段确定的员工的工作目标及其衡量标准，对员工实际达成的绩效情况进行分析并做出判断。为了能真实准确地评价员工的绩效，管理者在平时的工作中就要收集那些反映员工绩效的数据和事实，并及时做好记录，以作为判断和评价员工绩效的依据。在这个环节，员工也需要对自己在绩效周期内的工作表

现进行回顾和总结，并做好参加绩效反馈面谈的准备。

8.2.4 绩效反馈与应用

在绩效评价结束后，管理者要与员工进行面对面的绩效反馈面谈，将对绩效评价结果告知员工本人，就绩效周期内员工的工作表现和目标完成情况交换意见，并共同探讨需要改进的地方和寻求解决办法。同时，根据绩效评价的结果，企业实施相应的薪酬分配，还需要调整部分人员的职位以达到人与职位的匹配。绩效评价结果也可以帮助员工更清楚地了解自己的优势和劣势，以便确定或调整自己的职业目标和发展方向。

1. 绩效反馈面谈

绩效反馈面谈是绩效管理过程中不可或缺的重要环节。管理者需要事先做好准备，并掌握相应的技巧，才能有效地开展绩效反馈面谈。

1) 绩效反馈面谈的目的

通过绩效反馈面谈，管理者要向员工传递组织期望，反馈绩效评价结果，寻求绩效改善办法等。

(1) 让员工了解自己在本绩效周期内的业绩是否达到预定目标，能力和态度是否符合要求，双方达成对评价结果的一致看法。对同样的行为、结果及其解释，不同的人有不同的看法。通过面谈，管理者可以消除双方对同一行为和结果的认识差异，也使员工更加了解组织和上司对自己的期望，更加清楚自己的绩效状况和需要改进的地方。

(2) 探讨绩效目标未能实现的原因并制订绩效改进计划。管理者要帮助员工分析绩效目标未能实现的原因。员工也可以说明自己在工作中遇到的困难，解释没有完成目标的原因，并请求上司给予指导和帮助。在认识达成一致后，双方进一步探讨解决问题的办法，制订绩效改进计划，并作为下一轮绩效计划的一部分。

(3) 向员工传递组织的期望。绩效反馈面谈是一个传递组织目标的好时机。企业的整体目标需要层层分解到每一个工作岗位，并最终通过每个人的工作目标的实现来保障组织目标的实现。在与员工讨论工作目标的过程中，管理者可以将组织的目标和对员工的期望明确传递给员工。而员工对组织目标的准确理解有利于引导其产生正确的工作行为和结果。

(4) 协商下一个绩效周期的目标。在分析总结本绩效周期的绩效状况基础上，管理者和员工就下一个绩效周期的目标达成共识，这便形成了新的绩效计划。

2) 改进绩效反馈的建议

对别人进行评价本就不是一件令人愉快的事情，而面对面地跟对方讨论其绩效状况更让人不安——尤其是当对方的绩效评价结果不理想时。很多管理者都害怕进行绩效面谈，他们尽可能地避免直接向员工反馈绩效。而这样一来，员工就不能及时地知道自己还没有达到预期的绩效目标，也就不可能去改善绩效了。因此，管理者应该以一种能够激发积极行动的方式来向员工提供明确的绩效反馈。以下建议可以帮助管理者提高绩效反馈的有效性。

(1) 做好绩效反馈面谈前的准备。要进行有效的绩效反馈面谈，事先做好充足的准备工作是必要的。如果不做准备，面谈很难顺利进行，可能因出现长时间的沉默而“冷场”，也可能因发生激烈的争执而不欢而散。

在绩效反馈面谈前，管理者应做好准备。首先，管理者要充分了解员工的情况，包括他 / 她的教育背景、家庭状况、工作经历、个性特点以及过去和现在的绩效状况等。回顾一下过去面谈的谈话记录也有助于掌握面谈的重点。其次，管理者要事先计划好面谈的程序。即将进行的面谈要达到什么目的？面谈中要和员工讨论什么内容？先谈什么，后谈什么？各部分内容要安排多少时间？准备运用哪些技巧来促进沟通的顺畅？管理者只有事先拟订好这些计划，才能保证面谈的顺利进行。最后，管理者要选择合适的面谈时间和地点。管理者可以跟员工商定一个双方都比较方便的面谈时间，而且要计划好面谈将持续的时间，以便员工预先安排好其他工作。至于面谈的地点，最好是选择一个不会被电话和来访者打扰的场所。很多管理者习惯在自己的办公室与下属进行绩效面谈，但是在办公室内，面谈可能会被频繁的造访、电话所打断。而且在上司的办公室讨论自己的绩效状况，也容易给员工造成压力。

在面谈前，员工也应该做好相应准备。员工要回顾自己在本绩效周期内的所作所为，进行自我评估，并准备好能证明自己绩效的证据。同时，员工要审视自己的职业发展目标和职业规划，客观地评估自己的优点、缺点及需要改进的方面。另外，员工还要准备好向管理者提出问题，以解决自己在工作过程中的疑惑和困难。

(2) 反馈应该是经常性的。有的管理者错误地以为只有在绩效评价后才进行绩效反馈，使得绩效反馈成了“一年一次的游戏”。其实，在员工实施绩效计划的过程中，管理者应当保持与员工的沟通，持续地关注其绩效目标的实现情况，及时地发现问题并提供指导和帮助。当员工表现出色时，管理者应该及时肯定；而当员工的工作出现错误和偏差时，管理者也应该及时指出并予以纠正，让员工在第一时间就能改正错误。这种在工作过程中频繁的、持续的绩效沟通在帮助员工提升绩效水平的同时，也让员工更清楚地了解自己的绩效情况，从而对绩效评价的结果更容易接受。如果员工对评价结果“大吃一惊”，那往往是因为缺少平时的绩效反馈而造成的。

(3) 在绩效反馈面谈之前，鼓励员工先进行自我评价。进行绩效的自我评价，给了员工一个回顾自己在绩效周期内的表现的机会，促使他们去重新审视组织的期望和自己的表现，也可以帮助他们去分析自己的长处和存在的不足，为即将进行的面谈做好准备。员工在面谈前进行自我评价，还可以让双方把面谈的重点放在双方对绩效评价存在分歧的方面，从而提高绩效反馈的效率。

(4) 鼓励员工积极参与。管理者害怕进行绩效反馈，主要是担心会陷入对分歧的争执当中。如果在制订绩效计划和进行绩效反馈的过程中都有员工的积极参与，那么即使存在对评价结果的分歧，绩效反馈也能朝着解决问题的方向发展。而且，当员工积极参与到绩效反馈的过程之中时，他们也更容易感觉到公平和满意。

(5) 多肯定，慎批评。一些管理者认为绩效评价就是要把员工的缺点和不足找出来，有的甚至把绩效反馈当成一个惩罚绩效不良者的机会，因而总是告诉员工其表现是如何

的糟糕。在绩效反馈中员工听到的都是批评和指责，他们的自尊心受到了伤害，会情绪低落或产生抵触情绪，从而很难客观地看待并认同评价结果。事实上，绩效反馈的目的应该是让员工了解自己的绩效状况并不断改进。所以，管理者既要指出员工表现不好的方面，又要肯定其绩效优良的方面。中肯的赞扬和肯定将强化员工的正确行为，也能在一定程度上化解员工的抵触情绪。

(6) 把重点放在解决问题上。管理者在绩效反馈中要重点关注问题的解决，应该和员工一起分析绩效不良的原因并寻求解决问题的办法。在反馈绩效时，注意力应集中在员工的工作行为或结果上，而不是员工的个人特征。在进行负面反馈时要避免对员工本身的价值进行贬低或表示怀疑，更不能进行人身攻击。只有这样，才能引导员工正确地认识自我和努力地改进工作。

(7) 制定具体的绩效改善目标，并规定检查时间。绩效改善目标制定后，将成为新的绩效周期的绩效目标的一部分，管理者也将在新的绩效周期中考核员工绩效改善的情况。

2. 评价结果的应用

绩效评价结束后，评价结果除了用于管理者和员工共同探讨绩效改进以外，还可作为绩效薪酬的分配、有针对性地培训和职位调整等决策的依据。

1) 绩效薪酬分配

作为绩效薪酬发放的前提条件，这是评价结果的一种非常普遍的用途。员工薪酬的一部分跟绩效挂钩，可以激励员工更努力地去实现绩效目标。当然，员工在组织中所处的层级不同，工作性质不同，薪酬构成中与绩效挂钩的部分所占比重也有所不同。一般来说，员工所处的层级越高，其薪酬中绩效薪酬部分所占比重也越大。此外，员工薪资等级的调整也常常跟绩效评价的结果有关。



“警察抓人有奖”的新闻

昨天上午，江苏省宿迁市公安局宿城分局富康路派出所民警左志华、陆敬松喜滋滋地领到了第一季度办案奖金 1 400 元，成为该分局实施“警务机制适应性改革”以来领取奖金最多的两位民警。所谓“警务机制适应性改革”，就是充分发挥市场机制在警务资源配置中的基础性作用，鼓励民警多办案、办好案。该局规定，行政拘留一人奖励 100 元，逮捕、劳教一人奖励 200 元。该局一份材料称，“警务机制适应性改革”实施一季度以来，破获刑事案件同比上升 152.5%，刑案数同比下降 1.1%。分局人均办理刑事、治安案件及民警提请逮捕人数是全市平均水平的两倍。

警察的工作和工人的工作是不一样的，工人是创造财富，当然是生产的商品越多、质量越好就越出色，越应该受到奖励；警察的职责是维护社会治安，当然是所辖一方越平安越稳定越好。假如按照行政拘留人数多少行赏，那么谁把自己的辖区管理得越好，越没有问题，就会越“吃亏”，那些治安混乱、发案率高的辖区的警察反而会因此而得到实惠。这正所谓“打击了积极的，鼓励了消极的”，是不利于真正搞好社会治安工作的。

按照抓人多少定奖金的做法，很容易造成“错抓”，尽管宿城分局对杜绝“错抓”也制定了相应的处罚措施，但在利益的驱使下，很难避免错案的发生。再说，无论是什么样的人都是“行政拘留一人奖励 100 元，逮捕、劳教一人奖励 200 元”，那谁还愿意去侦破那些有可能是“费力不讨好”的案件呢，这样就有可能让一些犯罪分子逍遥法外。

用奖励机制来鼓励警察抓人破案，是对人民警察称号的一种亵渎，这样的职业一旦有金钱的因素掺杂在里面，警察就会慢慢地受侵蚀、受影响，成为为了金钱工作而不是为了人民的需要而工作。警察一旦被金钱所左右，就可能蜕变成金钱的奴隶，就极容易被坏人所拉拢、利用，假如出现这样的情况的话，那将是非常危险的。

按照这种机制，办案多就是抓人多，而抓的人越多，民警所获得的奖励就越多。反过来推理，为了多拿钱，就得多抓人，势必增加违法抓人的可能。我们知道，要拘留、逮捕、劳教一个人，有关法律有严格的执法程序规定，稍有不慎就可能侵犯当事人的权益，并对其造成难以挽回的损失。这就是警务工作的特殊性之所在。即使对办错案、抓错人有相应的惩罚性措施，不论其操作性如何，其对民警的惩罚事实上不可能抵消对当事人造成的伤害。

（资料来源：“江苏宿迁警察抓人有奖引发警务机制改革争议”，北京娱乐信报，2004 年 4 月 29 日）

2) 职务调整

绩效评价可以反映出员工的优点和缺点，也为职务的调整提供了依据。理想的做法是，通过职务调整，让每个员工都从事最适合他的工作，扬长避短，取得最大绩效。当然，如果某个员工经过多次职务调整都无法达到绩效目标，那么组织也只能考虑将其解聘了。

3) 培训与开发

如果绩效评价中发现员工在知识或技能方面有欠缺，就应该给他提供有针对性的培训。绩效评价也给员工提供了机会来定期检查自己的能力开发目标的实现情况。员工在制订和修改自己的职业发展计划时，可以参考绩效评价的结果，更进一步地了解自己的长处和短处，从而校准自己的职业目标和发展方向。

管理者在绩效管理中是当然的主角，发挥着不可或缺也是不可替代的作用。许多管理者并没有真正扮演好这个关键角色，在绩效管理中存在种种问题，妨碍了组织绩效的持续改进。管理者需要牢记，持续的绩效沟通应贯穿于绩效管理的全过程，在绩效计划、绩效实施、绩效评价和绩效反馈的各个环节，必须保持上下级之间充分的沟通，才能保证绩效目标的顺利实现。

8.3 绩效评价体系

绩效评价是绩效管理的核心环节，许多人力资源管理的决策都需要绩效评价提供的信息作为依据。而在进行绩效评价之前，组织需要预先确定将要考核员工的绩效指标和标准，选择合适的评价主体和评价方法，并约定好评价绩效的时间。如表 8-1 所示，某电器制造公司在考核管理人员时，对不同的被评价者采用不同的评价者、评价内容和评

价周期等。

表 8-1　某电器制造公司的管理人员考核

被评价者	评价者	评价内容	评价周期
二级子公司负责人	公司总经理	子公司经营目标、经营绩效、管理绩效	年度
职能部门正副经理		职能部门管理绩效	半年度
职能部门其他管理人员	部门经理	工作业绩、工作能力	季度

8.3.1　绩效评价的指标

绩效评价的内容回答了“衡量什么”的问题，评价指标则具体反映了评价的内容，这也是管理者和员工将共同关注的焦点。评价指标是否科学、合理，会直接影响到绩效评价的有效性。

1. 绩效评价指标的类型

绩效受多方面因素的影响，如员工工作的能力、态度以及环境因素等。因此，对员工的绩效也要从多个方面进行评价。根据评价的内容，可以分为工作业绩评价指标、工作能力评价指标和工作态度评价指标。

1) 工作业绩评价指标

工作业绩是指员工所完成任务的结果或履行职务的结果。工作业绩评价是对员工贡献程度的衡量，也是对工作绩效的本质的评价，它直接体现出员工在组织中的贡献和价值大小。工作业绩指标可能表现为某职务的关键工作职责或阶段性的项目，也可能是一定时期内的综合业绩。常用的工作业绩评价指标有工作数量、工作质量、工作效率和目标完成程度，等等。

大多数组织的员工绩效评价都以工作业绩评价为主。如我国《公务员法》第三十三条规定“对公务员的考核，按照管理权限，全面考核公务员的德、能、勤、绩、廉，重点考核工作实绩”。

2) 工作能力评价指标

不同的工作对于任职者工作能力的要求是不同的。在其他条件相同的情况下，员工能力的高低将决定其工作绩效的高低。对工作能力进行评价，可以发现员工在技能方面的欠缺，为员工提高能力并改进绩效提供方向性指引。根据被评价者在工作中表现出来的能力，参照标准或要求，还可判断其所具备能力是否与所担任职务相匹配。

常用的工作能力评价指标有业务知识、执行能力、理解能力、文字表达能力、规划能力、组织领导能力、沟通协调能力、培养下属能力，等等。在对员工的工作能力进行评价时，往往需要评价者做出主观评判。

3) 工作态度评价指标

从理论上讲，能力强的员工可以创造更好的业绩。但是，在现实中常常有这样的现象，一个能力很强的员工实现的工作业绩反而还不如一个能力一般的员工，原因就在于

前者的努力程度远不如后者。工作态度是工作能力向工作业绩转换的中介变量，在很大程度上决定了能力向业绩的转化。也就是说，员工的工作态度会影响其能力的发挥程度，并进而影响工作的结果。因此，在绩效评价时，为了正确地引导员工的工作行为并进而达到绩效管理的目的，有必要对员工的工作态度进行评价。

影响工作态度的因素分为外部因素和内部因素。外部因素包括企业的工作环境、激励机制、机会和可以使用的资源条件等，内部因素包括员工的性格和价值观等。常用的工作态度评价指标有全局意识、责任感、纪律性、积极性、自我发展意识，等等。

2. 绩效评价指标的行为导向作用

在考核中衡量什么，使用哪些指标来评价员工的绩效，这反映了组织和上司所关注的重点，也实际上向员工传递了组织的期望。员工可以知道，组织重视员工哪些方面的表现、希望员工具有哪些能力和表现出什么样的态度。对于员工而言，绩效评价指标明确了上级将在哪些方面评价自己的工作表现——也就是自己应该努力的方向。因此，评价指标的选择对员工的行为具有导向作用。例如，如果企业的研发人员之间缺乏交流，各自埋头研究开发，有可能重复开发，造成人力、财力的浪费，同时也不利于相互促进。要改变这种局面，可以考虑在对研发人员的考核中加入“知识共享”指标，鼓励他们相互交流和分享各自的经验和教训。

组织衡量什么，将引发员工的相应行为。而如果选择了不恰当的绩效评价指标，就可能引发员工的不当行为。2004 年，国内几大商业银行开始对原来免费使用的银行卡收取年费，引起了广大顾客的不满。银行方公开宣称这样做的理由是，通过这种经济手段来促使顾客注销“睡眠卡”——顾客自办理后就从未使用过的银行卡，以减少银行资源的浪费。然而，如果细察这些被银行如今当作包袱的所谓“睡眠卡”的成因，我们可以发现，炮制出如此大量的 (据说占到银行卡总数的 80%)“睡眠卡”的“罪魁祸首”，恰恰是发行这些银行卡的银行本身。几年前，各商业银行都想占领更大的银行卡市场份额，千方百计地去增加签约客户数量，并以新增发卡量来考核员工的业绩并据此发放奖金。各家银行的职员都纷纷发动亲朋好友来签约办理银行卡，以完成业绩目标，有的甚至明白地讲“只是办张卡而已，用不用无所谓”。于是，在银行职员们纷纷完成业绩目标的同时，大量“睡眠卡”从此泛滥。

8.3.2 绩效评价的标准

绩效评价标准反映了组织对工作的要求，是分析和评价员工工作绩效的尺度。组织应根据工作说明和组织绩效目标等，制定员工的绩效评价标准。绩效标准是绩效评价的基础条件，只有在确定了绩效标准的基础上，管理者才能根据员工的具体情况来制订出有针对性的绩效目标和计划。

1. 绝对标准和相对标准

绩效标准一般分为绝对标准和相对标准。绝对标准是一种客观标准，以它为尺度，可以对每一个员工的绩效单独地进行评定，确定其是否达到标准。也就是说，在评价时，

以统一的标准来衡量员工，而不是以其他员工的表现作为参照。例如，要求服务人员的顾客满意度要达到 90% 以上。

相对标准则是员工互为参照，评价者对员工进行相互比较，并按照一定比例选定一部分员工作为绩效优秀者或绩效不良者，而不是单独评价每个员工的绩效。它是通过相互比较来评定个人工作绩效的等级，或将所有被评价者按照某种向度排序。例如，单位评选先进时，常常规定评优比例 (如 10%)，就是采用相对标准，在员工之间相互比较，选出相对优秀者。

2. 绩效标准的特征

(1) 绩效标准是基于工作本身而非承担工作的人来制定的。绩效标准应该根据工作本身来建立，而跟谁来做这项工作无关。不能把绩效标准和绩效目标混为一谈。绩效标准是以职务工作为基础制定的客观标准，无论谁来担任这个职务的工作，都必须达到这个标准。绩效目标则是针对具体的人来制定的。对于多个从事相同职务工作的员工来说，他们的绩效标准是相同的，但各自的绩效目标则往往有所不同。管理者可以根据员工的个人经验、技术和以往表现等来分别设定每个员工的绩效目标。

(2) 绩效标准体现的是工作执行情况可以接受的绩效水平。绩效标准应该是一般员工都可以达成的工作要求，而不是优秀的绩效水平，更不是理想的绩效水平。

(3) 绩效标准应为众人所知，并且明确具体。绩效标准应该能被管理者和员工双方都明确一致地理解。如果员工不清楚绩效标准，则不能确定努力方向；如果管理者不清楚绩效标准，则无从衡量员工表现之优劣。评价的标准如果不明确，评价者就会根据各自的好恶来判断，因而会影响评价结果的客观性。

(4) 绩效标准应尽可能经过协商而制定。员工参与制定绩效标准的过程，有助于他们对标准的认同。如果标准不能得到认同，任何评价活动都可能引发管理者和员工之间的争执和矛盾。

(5) 绩效标准要有时间的限制。绩效标准必须说明员工应该在什么时间内达到所规定的标准。

(6) 绩效标准是可以改变的。绩效标准可以因新方法或新设备的采用而改变，或因工作要素发生了变化而改变。不过，在正常情况下，不应该仅仅因为个别员工达不到绩效标准而轻易改变标准。

8.3.3 绩效评价的主体

绩效评价的主体即绩效的评价者。在进行绩效评价时，选择谁作为评价者，被评价员工就会关注相应人员对自己的工作期望，并努力使自己的工作表现令他们满意。评价者的任何主观失误或认识误差，都会在很大程度上影响绩效评价的准确性和有效性。实际上，企业的绩效评价常常受到评价者误差的困扰。所以，在评价前，需要对评价者进行相关培训，以尽可能地减少误差，保证绩效评价的客观性和公正性。

1. 绩效评价主体的选择

一般来说，员工会重视那些对自己的绩效等级评定有发言权的人，评价主体的选择，在一定程度上决定了员工在工作中的关注重点。从理论上讲，如果一个员工工作完成得好坏，会影响到别人的工作或利益，那么后者就应该作为该员工的绩效评价主体。不过，实践中一般只选择那些重要的评价主体，即其工作或切身利益直接受该员工工作绩效的影响的人。

1) 直接上级

员工的上级，尤其是直接上级，最了解组织对员工的工作期望和评价标准。员工的工作目标主要是在与直接上级沟通之后设定的，员工向直接上级报告工作。而且员工的工作绩效也直接影响上级的工作绩效。所以员工的直接上级在评价员工绩效时最有发言权。事实上，大多数企业的绩效评价都是以直接上级为主要评价者。但是，直接上级与被评价者的接触多，感情因素和私人关系可能影响评价的客观性。因此，有时还需要更高一级的上级监督把关，以减少偏差。一项调查显示，90% 以上的企业的绩效评价是由员工的直接上级进行的，而 70% 以上的此类企业中，绩效评价的结果要受到评价者的上级的审查。

2) 同级同事

同级员工之间的相互评定，能有效地反映员工的人际沟通和团队合作方面的表现。调查显示，同事的评价可以有效地预测出一个员工将来能否在管理方面获得成功。不过，在同事的相互评价中可能存在所谓“互相标榜”的问题，即同事之间串通起来，相互给予对方较高的评价。另外，在涉及提拔、提薪等方面的利益时，出于相互竞争的心理，同事互评的意见往往有失公正。

3) 直接下级

对于管理者的工作作风和领导能力，下属应该有一定的发言权。来自下级的评价能反映管理者的管理风格，也能帮助企业的高层管理者及时发现企业潜在的人事问题。但有的因害怕得罪上级而不敢如实反馈，有的则出于个人恩怨而歪曲事实。所以，对下属的意见要认真分析，尤其要强调事实依据。如果是为了管理技能开发，这种自下而上的反馈更为有效。

4) 员工本人

自我评价给员工提供机会来检查自己的工作表现，可以帮助员工更好地认识自我。不过，要慎重地使用工作绩效的自我评价。研究表明，员工对自己的工作绩效所做出的评价，一般总是比他的上级或同事给予的评价等级要高。分别由管理者对员工进行评价和由员工进行自我评价的做法，很有可能导致矛盾的出现。如何消除上下级之间对于员工绩效评价的分歧，成为管理者在进行绩效反馈时所要面对的挑战。正因为如此，许多企业的管理者并不赞成让员工对工作绩效进行自我评价的做法。

5) 外部人员

企业中从事采购、销售、客户服务等方面工作的人，经常需要与企业外部人员打交

道。对这些员工进行绩效评价，应该参考外部相关人员 (尤其是顾客) 的意见。外部人员的评价可以比较客观地反映员工在职业道德、工作作风、服务意识等方面的表现。不过，从外部收集评价信息比较费时费力。

上述各个评价主体看问题的角度和关注的重点都有所不同，企业往往会综合运用多个评价主体的评价结果，来确保评价的全面性和客观性。20 世纪 90 年代以来，国际上许多知名企业纷纷采用了 360 度评价法，从多种渠道获取员工的工作绩效信息，从而更加全面地进行绩效管理。

360 度评价法 (360-Degree Performance Appraisal) 又称为全方位绩效评价法 (All-Around Performance Appraisal)，是由员工的上级、下属、同事、顾客以及员工本人等从各个方位对员工进行的综合评价，如图 8.2 所示。

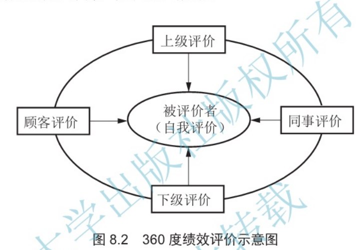


图 8.2　360 度绩效评价示意图

调查显示，财富 1000 强中的大多数企业，包括 IBM、福特汽车 (FORD)、诺基亚 (NOKIA)、摩托罗拉 (MOTOROLA) 等，都在人力资源管理与开发中使用了 360 度评价法。更多的企业则借鉴 360 度评价法的多方位视角，在对某个员工进行绩效评价时，选择那些与该员工有密切工作关系或能观察到该员工的工作绩效的人，作为评价主体，从多个角度更全面地评价其绩效，以避免单一角度评价的缺陷。

需要注意的是，360 度评价法更适合于满足绩效管理的开发目的，尤其是领导能力开发，并且在实践中，企业还需根据实际情况有所取舍地选择各个角度的评价主体。

2. 评价者误差

绩效评价的效果不仅取决于评价工具的有效性和可靠性，还受到评价者的主观影响。即使企业有一个相对完善的评价系统，但是，归根结底，这个系统的有效运转也还有赖于各评价主体 (尤其是直线管理者) 来做出客观公正的评价。遗憾的是，评价者在评价时常常出现各种误差，不能公正和准确地评价员工绩效，从而影响了绩效管理系统的效度和信度。

1) 晕轮误差 (Halo Error)

当评价者仅看重某个因素，并据此做出整体评价时，就出现了晕轮误差。也就是说，评价者对被评价者的某项绩效的评价结果会影响到对其他方面绩效的评价结果。例

如，如果一个经理非常欣赏某个员工的表达能力，他很可能会认为该员工在工作能力、工作态度等方面也很好，因而倾向于在所有的绩效方面都给予该员工很高的评价。

2) 分布误差 (Distributional Error)

当评价者倾向于只使用评价等级中的部分等级 (而不是所有等级) 来界定所有被评价者的绩效时，就造成了分布误差。按理说，员工之间应该存在绩效差异，但分布误差则使得他们得到的评价结果都差不多。具体而言，导致分布误差的有宽松、苛刻和居中三类倾向。宽松 (Leniency) 的结果是管理者对所有员工都给予较高的评价等级，如，经理给所有下属的评价都是“优秀”，即使其中几个下属的绩效水平很一般。而苛刻 (Strictness) 的结果则刚好相反，管理者会对所有员工都给予较低的评价等级——即以不合理的过高标准要求员工，即使表现很出色的员工也只能和其他人一样得到“一般”的评价。有的管理者则具有居中倾向 (Central Tendency)，他们会把所有下属的绩效都评定为中等。分布误差会造成两方面的问题：一方面，分布误差使得很难区分由同一个管理者评价的员工之间的绩效差异；另一方面，它也导致在把由不同管理者评价的员工的绩效结果进行横向比较时很麻烦。相对于由宽松的主管评价的员工而言，由苛刻的主管评价的员工获得绩效奖励的可能性要小得多。

3) 近期效应误差

员工在绩效周期最后阶段的工作表现往往能给管理者留下深刻印象。而如果管理者只根据近期印象来评价员工的绩效，就会造成近期效应误差。这种评价误差也会助长员工的短期化行为。

4) 个人偏见误差

被评价者的个人特征 (如种族、宗教、性别、年龄或文化程度) 有时候会影响他们所得到的绩效评价结果。有的评价者在员工的个人特征方面存在偏见，会做出不客观的评价。如偏好高等教育背景的管理者，会倾向于高估那些毕业于名牌大学的员工的绩效水平，而低估那些没有受过高等教育的员工的绩效水平。

案例 8-2

某公司生产部门主管李某的绩效考核

李某是某公司生产部门的主管，该部门有 20 多名员工，其中既有生产人员又有管理人员。该部门采用的考评方法是排队法，每年对员工考评一次。

具体做法是：根据员工的实际表现给其打分，每个员工最高分为 100 分，上级打分占 30%，同事打分占 70%。在考评时，20 多人互相打分，以此确定员工的位置。

李某平时很少与员工就工作中的问题进行交流，只是到了年度奖金分配时才对所属员工进行打分排序。

那么，该部门在考评中存在哪些问题？产生问题的原因是什么？

(资料来源：“新星公司所面临的员工考评问题”，http://wenku.baidu.com，2012 年 10 月 15 日)

3. 减少评价者误差的办法

评价者误差会造成绩效评价的不客观和不公正。想要完全避免误差是不现实的，但可以通过改进绩效评价体系和培训评价者来减少评价的误差。

(1) 使评价者充分认识和了解在绩效评价过程中容易产生的误差。事先了解绩效评价中容易出现的问题，可以促使评价者做好防止发生误差的准备，从而避免出现误差。

(2) 选择合适的绩效评价方法。各种评价方法各有其优点和不足，管理者可以针对具体的评价者误差来选择合适的评价方法来防范或规避。例如，采用强制分布法，可以避免宽松、苛刻或居中倾向导致的分布误差。

(3) 对评价者进行专门培训，帮助他们掌握绩效标准和评价方法，以及避免评价中的晕轮误差、分布误差等。比如，按表 8-2 所列程序来培训评价者，可以有效地减少评价者误差。

表 8-2　培训评价者的程序

步骤	内容
1	让多个评价者同时观看一部记录着员工实际工作情况的录像
2	每个评价者对该员工的工作绩效做出独立的评价
3	主持人比较不同评价者做出的评价结果，讲解在评价中可能出现的误差
4	主持人给出正确的评价结果，并分析评价者出现的各种错误

（资料来源：Gary Dessler.*Human Resource Management*(Seventh Edition)［M］. 北京：清华大学出版社，1997.）

8.3.4　绩效评价的周期

绩效评价的周期，简称绩效周期或评价周期，它表示员工有多长时间来达成绩效目标。评价周期的选择也能影响员工的行为，员工往往会根据评价周期的长短来权衡并做出对长期目标和短期目标的取舍。周期太短，评价间隔时间短，则评价过于频繁，会让管理者和员工不胜其烦，管理成本也很高；周期太长，评价间隔时间长，则不能及时地评估和反馈员工的绩效情况，评价者也可能因为记不清很久以前员工的表现而只好凭印象或想象去评价。

评价周期的长短，应根据员工工作性质和任务特征来确定。一般操作性员工的绩效在短期内就可以显现，因而评价周期较短，如一个月或一个季度评价一次；而管理者和专业技术人员的工作在短期内不易见效，因而评价周期较长，常常一年或半年进行一次评价。如果对管理者的考核过于频繁，那不但没有多少实际意义，反而还容易诱发短期化行为。此外，对于那些从事项目工作的员工，评价周期可以与项目周期及进度安排协调一致。

8.3.5 常用的绩效评价方法

常用的绩效评价方法有图尺度评价法、交替排序法、配对比较法、强制分布法、关键事件法、行为锚定等级评价法、目标考评法、评语法等。

1. 图尺度评价法

图尺度评价法 (Graphic Rating Scale) 是最简单、运用最普遍的绩效评价方法之一。如表 8-3 所示，图尺度评价表上列举了一系列绩效构成要素，如工作的质量、数量，并列出从高到低的绩效等级或分数。在对某个员工进行绩效评价时，评价者找出每一个要素中最符合该员工绩效状况的等级或评分。

表 8-3 图尺度评价法举例

<table>
<tr><td colspan="6">工作绩效评价表</td></tr>
<tr><td>员工姓名 ________ 部门 ________
岗位 ________ 编号 ________
上次评价时间 ________
评价者姓名 ________ 职位 ________
评价时间 ________</td><td colspan="5">评价尺度说明：
优异 (5 分)——超过了工作要求
很好 (4 分)——很好地达到了工作要求
好 (3 分)——全部达到工作要求
尚可 (2 分)——基本达到工作要求
差 (1 分)——未能达到工作要求</td></tr>
<tr><td rowspan="2">工作绩效评价要素</td><td>优异</td><td>很好</td><td>好</td><td>尚可</td><td>差</td></tr>
<tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr>
<tr><td>质量：所完成工作的精确度、彻底性和可接受性</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>数量：在特定时间内所生产产品的数量</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>能力：实践经验和技术能力</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>勤奋：上下班的准时程度，出勤率</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>独立：完成工作时不需要监督或只需很少监督</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>合 计</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

许多企业的绩效评价是以岗位工作职责考核为主，在使用图尺度评价法时，评价要素的具体内容就是工作职责的内容。而且，往往对各个评价要素分别赋予一定的权重，以体现不同职责内容的重要性程度 (表 8-4)。所有要素考核得分经过加权平均计算，就得到了评价总分。

表 8-4 图尺度评价表 (秘书岗位)

<table>
<tr><th colspan="2">岗位名称：秘书</th><th colspan="2">部门：综合管理部</th></tr>
<tr><th>工作职责与内容</th><th>权重</th><th>评价等级 (分数)</th><th>评语</th></tr>
<tr><td>1. 撰写公文
负责撰写报告、请示、计划、信函等</td><td>60%</td><td>5 4 3 2 1</td><td></td></tr>
</table>

（续）

岗位名称：秘书		部门：综合管理部	
工作职责与内容	权重	评价等级(分数)	评语
2. 处理来信、来电 负责上级下发各类公文信函的登记、归档，上传下达，以及各类电话的处理、记录、通知	20%	5 4 3 2 1	
3. 会议召集与记录 协助召集各种会议，记录会议内容，传达会议内容	20%	5 4 3 2 1	

2. 交替排序法

交替排序法(Alternative Ranking Method)，是根据某些绩效评价要素将员工从绩效最好的到绩效最差的进行排序，先从所有员工中挑出最优的，再挑出最差的；然后挑出次最优的，再挑出次最差的……如此循环，直至把所有员工都排列完。通常来说，从员工中挑选出最好的和最差的要比绝对地分别对他们的绩效进行评估容易得多。

交替排序法容易操作，尤其适合于评价履行同一职责的一组员工。但因为这种方法是在员工之间进行比较，可能会对员工造成很大的心理压力。

3. 配对比较法

配对比较法(Paired Comparison Method)，又称两两比较法，它的基本做法是将每一个员工的工作绩效与(部门内)所有其他员工进行一一比较，绩效优者记一个“＋”号，绩效差者记一个“－”号，然后比较每个员工得到的“＋”的次数，“＋”越多表示绩效越好。

如表 8-5 所示，从工作质量维度对 A、B、C、D、E 五个人进行配对比较。结果表明，工作质量方面，B 最优，A、C 其次，D、E 最差。

表 8-5 配对比较法——就“工作质量”所做评价被评价的员工

比较对象	A	B	C	D	E
A		＋	＋	－	－
B	－		－	－	－
C	－	＋		＋	－
C	＋	＋	－		＋
E	＋	＋	＋	－	
“＋”合计	2	4	2	1	1

用配对比较法区分不同个体的工作绩效，得到的评价等级更加准确。但这种方法使用起来比较耗时，如果被评价者数量很多，配对比较法实际操作的工作量会很大。

4. 强制分布法

强制分布法(Forced Distribution Method)，也称硬性分配法，是根据正态分布规律，事先规定好评价等级以及各等级在总数中所占的比例，然后按照被考核者绩效的优劣程

度将其列入其中某个等级。它的特点是绩效等级呈正态分布，两极者少，中间者多，优秀员工和不合格员工所占比例都不大，大部分员工的工作表现处于中间等级。比如，通用电气公司 (GE) 将员工的绩效分为三种等级，其中头等绩效者占员工总数的 20%，中等占 70%，末等占 10%。有的公司则把绩效分为四等，绩效优秀者与绩效较差者各占 10%，绩效良好者和绩效一般者各占 40%。

强制分布法能避免评价者的宽松、苛刻或居中倾向带来的主观误差，有利于管理控制，特别是在引入员工淘汰机制的公司中具有强制激励和鞭策作用。许多组织在确定奖励名额时也常常采用强制分布法，预先确定获奖者占总人数的比例，各部门按人数多少得到相应的获奖名额。

不过，批评者认为，不同部门或团队的绩效水平可能存在差异，使用强制分布法，明星团队中表现良好却不够优秀的员工会受到惩罚，而表现平平的员工在整体绩效水平低的部门里却有可能脱颖而出。很难肯定地说，一个管理者的所有下属中，绩效等级的分布状况真的会与组织预先设定的比例相吻合。还有，当一个管理者的下属很少时，如果仍然要求他按强制分布比例来评定下属的绩效等级，那显然是不合理的。实践中，有的企业通过把相关的几个部门的员工放在一起来评价，以凑成一个足够大的符合正态分布的被评价者基数。

5. 关键事件法

运用关键事件法 (Critical Incident Method) 进行考核时，管理者要观察、记录员工特别好的和特别差的工作行为，即所谓“关键性事件”，再根据这些事件来评价员工的工作绩效。关键性事件是一个员工在绩效周期内所做的那些突出的事情，包括好的方面和不好的方面。管理者把这些非同寻常的事件及时记录下来，到了评价时间，则查看记录，回顾员工的所作所为，然后对员工的绩效做出判断和评定。

管理者在日常工作中对员工工作中发生的关键事件进行记录，可以采用 STAR 法，如图 8.3 所示，主要从四个方面来记录一个关键事件。

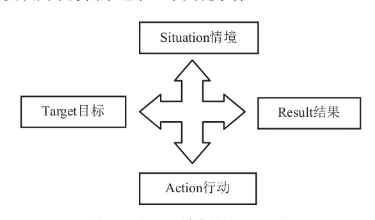


图 8.3　记录关键事件的 STAR 法

Situation(情境)：这件事是在什么背景下发生的？

Target(目标)：他 / 她的相关工作目标是什么？

Action(行动)：他 / 她当时采取了什么行动？

Result(结果)：采取行动后得到了什么结果？

关键事件法的优点是：①在向下属解释绩效评价结果时，它能为管理者提供一些具体确切的事实依据，因为事情发生的时间、地点、人物、活动及结果都被记录下来了；②在绩效周期内持续地记录与员工工作相关的关键事件，可以确保管理者做出的评价是对员工在整个绩效周期的工作表现的反映，避免了近期效应误差；③动态地记录员工的关键事件，可以了解员工是如何改进其绩效的。

不过，在进行绩效评价时，一般不会单独使用关键事件法，而是把它与其他方法一起综合使用。因为关键性事件大多是极端情况，据此做出的评价，不能全面地反映员工的绩效。在某些情境下发生的特殊事件，在其他情境下可能不会发生，因此不能将特殊情境下发生的事件作为全面评估的依据。

此外，在运用关键事件法时，管理者应该及时地进行绩效反馈，即当发现员工好或坏的工作表现时，都应该在第一时间让员工知道，及时肯定其出色的表现和纠正其错误的做法。

6. 行为锚定等级评价法

行为锚定等级评价法 (Behaviorally Anchored Rating Scale，BARS) 把关键事件法和等级评价法的优点相结合，使用一个等级评价表，将关于特别优秀或特别差的工作表现的描述加以等级量化。用这种方法评价时，员工每一个绩效等级都有相应的标准行为来加以界定。

开发一个行为锚定等级评价表需要依次完成以下 5 个步骤的任务。

(1) 获取关键事件。找一组对该工作较为了解的人员，如工作承担者或其直接上级，通过工作分析对代表优秀绩效或低劣绩效的关键事件进行描述。

(2) 确定绩效评价的要素。由上述人员把这些关键事件合并为少数几个绩效要素，并对这些要素的内容加以界定。

(3) 重新分配关键事件。由另外一组同样熟悉该工作的人员对前面描述的原始的关键事件进行重新组合，将这些关键事件分别归入他们认为对应的绩效要素中。这是对第一组人员的分类的核查和校准。当第二组中大部分人将某一关键事件归入的绩效要素与第一组相同时，就可以确认这一关键事件应归入的绩效要素。

(4) 对关键事件进行等级评定。由第二组对关键事件中所描述的行为，按其反映的绩效优劣程度进行等级评定 (通常是 7 等级或 9 等级)。

(5) 完成评价表的设计。每一个绩效要素都有 6 ～ 7 个关键事件作为其“行为锚”。

表 8-6 是某连锁商店用于考核售货员行为的行为锚定等级评价表。

表 8-6　某连锁商店考核售货员的行为锚定等级评价表

等级	具体行为锚定
7	……
6	一位顾客怒气冲冲地拿着在本公司另一分店所购的一件衬衫，要求换成另一颜色的。售货员能圆满地予以退换。该客户大受感动，当场又购买一件 T 恤

（续）

等级	具体行为锚定
5	……
4	几位顾客拿着春节前购物高潮中在本店购得的一些商品，要求退货。售货员理性地对待他们
3	……
2	……
1	一位顾客要求把刚购得的内衣退货，说是原以为是纯棉的，后来发现混有人造纤维，质地不佳。售货员开始不理睬，后来粗暴拒绝，指责顾客粗心，最后发生争吵，破口大骂

行为锚定等级评价法具有以下优点：①对工作绩效的衡量比较精确，可相对量化；②评价标准明确，便于评价者理解和识别绩效差别；③具有良好的反馈功能，它使评价者可以明确具体地指出员工需要改进的方面，因而能更有效地反馈绩效；④各绩效要素之间相对独立，可以减少晕轮误差；⑤信度较高，不同的评价者使用该方法对同一个员工进行绩效评价时，结果会相似。

不过，使用行为锚定等级评价法比其他方法要花费更多时间，设计评价工具时也很麻烦，而且一般只适用于那些不太复杂的工作。

7. 目标考评法

目标管理 (Management By Objectives，MBO) 最早是由管理专家彼得 • 德鲁克 (Peter F. Drucker) 提出的。根据德鲁克的观点，管理必须遵循的一个原则是：每一项工作都必须为达到总目标而展开。目标管理理论强调结果导向，用于绩效评价时，管理者关注和评价的重点应放在员工的工作业绩上。管理者先与每个员工共同确定便于衡量的工作目标，然后定期与员工讨论其工作目标的完成情况。目标考评法适用于企业内实行目标管理的项目。

目标考评法强调员工的参与以及管理者与员工之间的互动性。管理者与员工共同商定工作目标和制订工作计划，可以提高员工的积极性和工作主动性。要成功地实施目标管理，关键在于根据组织和部门的目标，管理者与员工共同制定明确的、可实现的、可衡量的工作目标，且经常进行绩效沟通和反馈。

目标考评法也有局限性。对近期目标的过度关注容易导致员工的短期化行为，忽视甚至损害组织的长期利益。而且，员工的目标各不相同，难以横向比较。有时候，绩效目标未能实现，可能是由于员工个人无法控制的因素所导致的。如果不考虑这些特殊情况，而只是依目标完成情况来评价员工的工作绩效，就会造成不公平。此外，管理者必须对员工明确其实现目标的具体行为要求，否则就不能向员工提供有效的指导。

8. 评语法

评语法 (Essay Method)，是最常见的评价方法之一，它通过简短的书面鉴定来进行员工绩效评估。评语的内容、格式、篇幅、重点等完全由评价者掌握，一般不存在标准规范。评语通常涉及被评价者的优点与缺点、成绩与不足、潜在能力、改进建议等。这种方法的使用在很大程度上受评价者写作能力的影响。评价者给出的评语各具特色，没

有既定的结构，也无行为对照标准，难以在员工之间进行相互比较。加之评语几乎都是使用定性描述，无量化数据，所以很难据此做出准确的人事决策。不过，由于操作简单灵活，评语法得到了广泛应用。

上述几种常用的绩效评价方法各有其优点和缺点 (表 8-7)，企业可以根据实际情况，选择合适的方法并加以综合运用。

表 8-7　几种常用绩效评价方法的优点和缺点

方　法	优　点	缺　点
图尺度评价法	使用起来比较简便；能为每位员工提供一种量化的绩效评价结果	绩效评价标准可能不够清楚；晕轮效应、居中趋势、宽松倾向和评价者个人偏见等问题都有可能发生
交替排序法	便于使用，能够避免分布误差	可能引起员工的不同意见，而且当所有员工的绩效事实上都比较接近时，会造成不公平
配对比较法	可以用于区分不同个体的工作绩效，得到较准确的评价等级	比较耗时，当被评价者数量较多时，实际操作的工作量很大
强制分布法	在每一个绩效等级中都会有预定数量的人数，可以避免分布误差	评价结果取决于最初确定的分布比例，可能跟实际的绩效分布状况不符
关键事件法	有助于确认员工的“正确”绩效和“错误”绩效；确保管理者是对员工的当前绩效进行评价	难于对员工之间的相对绩效进行评价或排序；记录关键事件需要管理者平时花费时间
行为锚定等级评价法	能为评价者提供一种“行为锚”；评价结果精确	工具设计困难；定位于行为而非结果
目标考评法	有利于评价者与被评价者对工作绩效目标的认同	实施过程中耗费时间多
评语法	操作简便灵活	主观性强，受到评价者写作能力的影响；不便于员工之间比较

8.3.6　战略性绩效评价方法

企业的绩效评价系统是连接战略目标和日常经营管理活动的桥梁，借助于战略性绩效评价方法，可以将企业的战略目标分解为各层级部门甚至个人的工作目标，从而引导全体员工都为实现企业战略目标而努力。这里，我们介绍两种战略性绩效评价方法：关键绩效指标和平衡计分卡。

1. 关键绩效指标

关键绩效指标法 (Key Performance Indicators，KPI) 是目标管理法与帕累托定律 (Pareto Principle，也称 80/20 法则) 的有机结合。KPI 法在分析和归纳出支撑企业战略目标的关键成功因素 (Critical Success Factors，CSF) 的基础上，对企业的战略目标进行全面的层层分解，从中提炼出企业、部门和岗位的关键绩效指标。其核心思想是，企业

80% 的绩效可通过 20% 的关键指标来把握和引领，企业应当抓住主要矛盾，重点考评与实现战略目标关系最密切的那些关键绩效指标。与其他方法相比，关键绩效指标法从繁多的绩效指标中提炼出少数关键指标来进行考评，在减少了对员工的束缚的同时，还大大降低了绩效管理的成本。它不仅有利于提高绩效管理的效率，还有利于增强企业的核心竞争力。

关键绩效指标是连接个体绩效目标与组织战略目标的桥梁，它把企业的战略目标分解为可操作的工作目标。在设计关键绩效指标时，首先要明确企业的战略目标，找出业务重点，并确定企业在这些领域的关键绩效指标 (企业级 KPI) ；然后，各部门的经理根据企业级 KPI 来制定本部门的 KPI，再依次确定各岗位的 KPI，如图 8.4 所示。

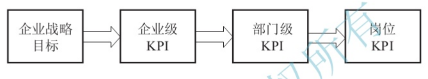


图 8.4 关键绩效指标的分解

绩效计划的制订过程是上下级双方就目标及如何实现目标达成共识的过程，管理者给下属确定工作目标的依据来自部门的 KPI，而部门的 KPI 又来自企业级 KPI 的分解 (表 8-8)。这样，就能把企业目标、部门目标和个人目标协调一致，确保每个部门和每个员工都朝着企业战略目标方向去努力。

表 8-8 某家电批发企业的 KPI 分解 (部分)

<table>
<tr><th colspan="2">企业级 KPI</th><th>部门级 KPI</th><th>岗位 KPI</th></tr>
<tr><td rowspan="8">客户满意度</td><td rowspan="2">质量合格率</td><td>采购商品合格率 (采购部)</td><td>……</td></tr>
<tr><td>商品破损率 (储运部)</td><td>库存损失率 (仓库主管)
装卸破损率 (装卸主管)</td></tr>
<tr><td>差错率</td><td>发货差错率 (储运部)</td><td>复核差错率 (复核员)
发货差错率 (发货员)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">缺货率</td><td>送货及时率 (储运部)</td><td>发货及时率 (发货员)</td></tr>
<tr><td>采购计划完成率 (采购部)</td><td>……</td></tr>
<tr><td>投诉处理满意度</td><td>投诉处理满意度 (售后服务部)</td><td>……</td></tr>
<tr><td>其他</td><td>……</td><td>……</td></tr>
</table>

2. 平衡计分卡

传统的单一财务评价体系不能满足将战略转化为行动的要求。因为财务信息只能反映企业过去的业绩，而不能反映业绩的驱动因素，也不能对企业未来的发展前景与获利能力做出评估。企业界和学术界一直在研究和探索全方位的、财务指标和非财务指标相结合的战略性绩效管理工具，其中“平衡计分卡”(Balanced Scorecard，BSC) 就是较为典型的一种。

1) 平衡计分卡的基本框架

平衡计分卡是由罗伯特 • S. 卡普兰 (Robert S • Kaplan) 和大卫 • P. 诺顿 (David P • Norton) 共同开发，于 1992 年提出的一种新的组织绩效评价工具。1998 年的一项调查显示，在财富 1000 强中，有 60% 的企业运用了平衡计分卡来设计企业经营绩效的评价体系 (Silk，1998)。

平衡计分卡是战略绩效管理的有力工具。平衡计分卡以公司战略为导向，寻找能够驱动战略成功的关键成功因素 (CSF)，并建立与关键成功因素具有密切联系的关键绩效指标体系 (KPI)，通过对关键绩效指标的跟踪监测，衡量战略实施过程的状态并采取必要的修正，以实现战略计划的成功实施和组织绩效的持续增长。

平衡计分卡为管理者提供了一个全面的框架，用以将公司的战略目标转化为一套系统的绩效指标和目标体系。它从财务、顾客、内部流程、学习和成长 4 个角度关注企业的绩效 (图 8.5)，并就这 4 个方面的关键因素建立指标和目标体系。

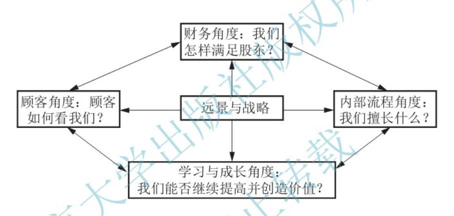


图 8.5　平衡计分卡的基本框架

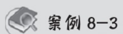
(1) 财务方面。从财务的角度看企业，也就是从股东的角度看企业管理者的努力是否对企业的经济收益产生了积极的作用。财务成果是其他 3 个方面的出发点和归宿，这方面的绩效评价指标包括销售额、利润额、投资回报率等。

(2) 顾客方面。从顾客的角度看企业，也就是从时间 (如交货期)、质量、服务和成本等方面关注顾客的需求和满意程度。顾客方面的绩效评价指标包括市场份额、送货准时率、顾客满意度、顾客留住率、产品退货率等。

(3) 内部流程方面。为了吸引和留住目标市场上的顾客，满足股东对财务回报的要求，管理者需要关注对顾客满意度和实现组织财务目标影响最大的那些内部流程，并为此设立绩效评价指标。在这方面，平衡计分卡重视的不是单纯的现有经营过程的改善，而是以确认顾客和股东的要求为起点、满足顾客和股东的要求为终点的全新的内部经营过程。内部流程是企业改善其经营业绩的重点，这方面的指标有生产率、生产周期、成本、合格品率、新产品开发速度、出勤率等。

(4) 学习与成长方面。这个角度是关注企业未来成功的基础，涉及员工的能力和信息系统等方面。平衡计分卡从 4 个相对独立的角度对企业的经营绩效进行评估，但这 4 个角度及各项评价指标彼此之间在逻辑上是紧密相连的。按照平衡计分卡的设计思想，企

业从学习与成长的角度出发，提高员工的工作能力，促使企业在学习中不断成长，通过优化内部运作流程，关注并不断满足顾客需求，开拓并巩固市场，最终完成既定的财务目标。比如，企业通过改进对员工的培训，使员工为顾客提供更优质的售后服务，从而提高顾客满意度，并最终促进销售收入和利润的增长。



案例 8–3

摩托罗拉的绩效管理系统

摩托罗拉的绩效管理体系是根据平衡计分卡的原理而设计，并参照美国国家质量标准来制定。每年年初，摩托罗拉都会把公司总的战略目标、部门的业务目标以及个人与职业发展目标三者相结合来制定绩效目标。制定目标时通常都强调 SMART(聪明) 原则：“S”(Specific) 是指目标要具体；“M”(Measurable) 是指目标要能够衡量，并要求定出完成目标达到的级别；“A”(Attainable) 是指目标是能够实现的，不能定得太高而最后实现不了；“R”(Relevant) 是指目标要跟公司的绩效和战略相关联；“T”(Time) 是指完成目标要有具体时间期限。

每个员工制定的工作目标具体从两方面入手：一方面是战略方向，包括长远的战略和优先考虑的目标；另一方面是绩效，它可能会包括员工在财务、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为，也包括员工的领导能力、战略计划、客户关注程度、信息和分析能力、人力发展、过程管理法。

摩托罗拉 (中国) 电子有限公司人力资源总监邢林举自己为例，她要根据公司的战略方向和人力资源部的业务范围，明确制定出自己的本年度目标以及业务评估标准。具体项目不仅包括人力资源方面的策略和目标，还涉及财务指标、客户和市场的要求等。

(资料来源：“摩托罗拉的绩效管理”，http://doc.mbalib.com/view，2010 年 6 月 24 日)

2) 平衡计分卡的特点

相对于传统的以财务衡量为主的绩效评价方法，平衡计分卡有以下特点。

(1) 实现了长期目标与短期目标的平衡。平衡计分卡以战略的眼光协调企业长期行为与短期行为的关系，从而实现企业的可持续发展。在平衡计分卡的 4 个部分中，有些指标是前驱的，有些指标是滞后的。而传统的业绩评价方法偏重于财务衡量，财务指标虽然能较好地反映过去决策的执行结果，但不能很好地指导企业未来的发展。而且过于重视财务指标容易导致管理者的短期化行为，在决策时偏好“短平快”项目，不愿意在研究开发、设备更新和员工培训等方面进行长期投资，这势必会妨碍企业的长期发展。

(2) 实现了财务目标与非财务目标的平衡。尽管企业的最终目标是利润，但利润的实现却依赖于顾客、内部流程、学习与成长等非财务方面的绩效，而且有些非财务因素是影响企业竞争优势的关键因素。平衡计分卡把这两者紧密地联系在一起，避免了顾此失彼。

(3) 以因果关系为纽带。平衡计分卡的 4 个维度并不是完全独立的，而是有着紧密的内在联系。财务业绩与其驱动因素之间存在一系列因果关系。财务指标说明了已采取的行动所产生的结果，非财务指标则说明了这种财务业绩得以实现的具体动因。比如说，

为了改善财务业绩，企业需要对目标顾客重新定位；新的顾客群将有哪些新要求；企业怎样使自己的产品或服务赢得新的顾客群的满意；而要想在时间、质量、成本上赢得顾客的满意，企业需要对内部流程进行哪些改进，如降低成本、提高质量、缩短生产周期、改进工艺流程等；而以上过程又需要企业如何投资于员工的培训和学习，如何改进信息系统的运行等。

(4) 把制定战略与实施战略紧密地联系起来。平衡计分卡展示了财务结果与业绩驱动因素之间的因果关系，有助于员工对经营战略的理解与信任，它通过对学习与成长方面的评价增加了企业上下交流的机会，把企业财务目标与各单位的具体目标协调一致，使各部门在如何实施企业战略上达成共识。此外，平衡计分卡还将企业战略目标与实施战略的措施具体化为各部门、小组与个人的绩效评价指标，从而对企业内部人们的计划与行动产生重大影响，保证企业战略与各部门、团队、个人目标之间相一致。

3) 平衡计分卡的实施困难

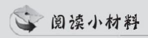
平衡计分卡不仅强调短期目标与长期目标之间的平衡、内部因素与外部因素之间的平衡，也强调结果的驱动因素。从理论上讲，作为一种战略性绩效评价工具，平衡计分卡明显地优于传统的单一财务评价方法。但是，平衡计分卡是一个十分复杂的系统，企业在运用它来建立绩效指标和目标体系时会遇到种种困难。

(1) 指标的创建和量化困难。财务指标创立与量化是比较容易的，而其他 3 个方面的指标则难以确定或量化。有些指标不易收集信息，有些指标很难量化 (如员工受激励程度)。企业需要收集大量信息，并且要经过充分的加工后才有实用价值，这就对企业信息传递和反馈系统提出了很高的要求。

(2) 平衡计分卡要确定结果与驱动因素之间的关系，而大多数情况下，结果与驱动因素间的关系并不明显或不容易衡量。

(3) 实施成本高。平衡计分卡要求企业从财务、顾客、内部流程、学习与成长四个方面考虑战略目标的实施，并为每个方面制定详细而明确的指标和目标。它需要全体成员参加，使每个部门、每个人都有自己的平衡计分卡，如果要达到这种程度，企业要付出很大的代价。

平衡计分卡是一个有效的绩效管理工具，但它更适合于那些追求核心竞争力培育和持续增长的企业，而不是那些追求短期利润和削减成本的企业。要运用平衡记分卡，一般还应具备以下前提条件：第一，企业的战略目标必须明确，能够层层分解，还要能与组织内的部门、团队和个人目标达成一致，其中个人利益能够服从组织的整体利益；第二，组织内部具备与实施平衡计分卡相配套的健全的制度；第三，需要充分而有效的沟通。



EVA：公司业绩评价的新工具

EVA 是经济增加值 (Economic Value Added) 的英文缩写，它等于税后经营利润减去债务资本的成本和股本资本的成本，即扣除所有成本后的剩余收入 (Residual income)。EVA 是对真正的经济利润的

评价，或者说，是表示净营运利润与投资者用同样资本投资于其他风险相近的有价证券的最低回报相比，超出或低于后者的数值。彼得.德鲁克认为，作为一种度量全要素生产率的关键指标，EVA 反映了管理价值的所有方面。世界著名跨国公司大多都使用 EVA 指标来评价公司业绩。

EVA 是股东衡量利润的方法。按传统的会计利润核算，大多数公司都在盈利，但实际上，许多公司是在损害股东财富，因为其所得利润小于其全部资本成本。EVA 纠正了这个错误，明确指出，管理人员必须为所使用的资本付费。考虑了包括净资产在内的所有资本的成本，EVA 显示了公司在某一时期创造或损害了的财富价值量。

EVA 使决策与股东财富一致。用 EVA 作为评价指标，可以帮助管理人员在决策过程中运用两条基本财务原则。第一，公司的财务目标必须是最大限度地增加股东财富；第二，公司的价值取决于投资者对利润是超出还是低于资本成本的预期程度。EVA 的连续增长带来公司股东财富的连续增长。

（资料来源：A.I. 埃巴 . 经济增加值——如何为股东创造财富 [M] . 北京：中信出版社，2001.）

本章小结

绩效管理是一个依次进行绩效计划、绩效实施、绩效评价和绩效反馈的不断循环的过程。在这个过程中，管理者扮演着“教练”角色，保持和员工的持续的绩效沟通，帮助员工不断提高绩效水平。绩效评价是绩效管理中的一个重要环节。

在进行绩效评价之前，组织需要预先设计绩效评价体系，即确定用来考核员工的绩效指标和标准，选择合适的评价者和评价方法，并约定好评价绩效的时间等。

关键术语

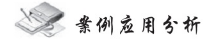
绩效	Performance
绩效评价	Performance Appraisal
绩效管理	Performance Management
360 度评价法	360-Degree Performance Appraisal
关键绩效指标法	Key Performance Indicators，KPI
平衡计分卡	Balanced Scorecard，BSC

习　　题

1. 绩效管理与绩效评价有何不同？
2. 绩效管理的目的是什么？
3. 管理者在绩效管理过程中要做哪些工作？
4. 如何使绩效反馈更有效？

5. 如何减少评价者误差？

6. 请同学们阅读 2014 年第一期《管理学报》赵曙明文章《基于战略柔性与技术能力影响的制度支持与企业绩效关系》，讨论新环境下影响绩效管理的因素。



案例应用分析

案例一　隆平种业绩效考核指标体系

湖南隆平种业有限公司是 2003 年 7 月由袁隆平农业高科技股份有限公司及国内种业界精英共同出资设立，注册资金 8 000 万元，是一个集主要农作物种子育、繁、推、销于一体的大型种业公司。公司下设办公室、营销中心、生产中心、研发中心、物流质监中心及财务中心等 6 个职能部门，拥有江西、重庆、湖北、广西、江苏、郴州 6 个分公司，并在南方稻区设立了 20 多个销售点，建立了相对完善的新品种选育推广示范体系、种子生产管理体系、种子质量监控体系、市场营销网络体系、种子加工储运体系及售后服务体系。

目前，隆平种业公司有 18.60% 的人按计划目标评分，有 13.20% 的人使用评定量表，有 28.20% 的人使用主管评估法，其他的人则采用 360 度考核法、述职报告等方法。

公司的考核内容主要包括工作业绩、管理能力、工作态度、部门之间的协作几项，其中以工作业绩考核为主的最多，以工作态度考核为主的员工约占 27.60%，以工作能力考核为主的约有 22%。因此考核内容还是比较符合隆平公司目前所处的环境和管理工作的具体特点。

公司有一半以上的人认为考核标准较合理，有 38.89% 的员工认为比较不合理，有 5.56% 的员工认为考核制度设置的非常不合理，只有 3.33% 认为非常合理。总体看来，标准的评价不是很高，有些考核的标准需要改进。

公司目前主要是通过对目标结果的考核来评估员工工作业绩，例如生产中心主要通过产量、质量和费用三项指标来考核，营销中心主要通过销量和费用两项指标来考核。

营销中心考核现状：公司对营销中心的考核主要是以业绩考核为主。以考核区域的情况来考核副经理，有窜货情况的区域要受到惩罚，区域经理也要受到相应的惩罚；目前的费用由弹性费用和刚性费用组成，公司对差旅、交通、招待、通信四大刚性费用进行控制。上个年度公司对营销中心的销售任务总量为 900 千克，任务量的确定是以上年度为基础，再商定一个增量。由于信息不全，企业最高管理者和各中心及分子公司负责人之间进行的目标产量和其他指标谈判，是一种不完全信息的博弈过程，其结果必定缺乏科学依据和准确性，这种由会议争论给出的考核指标信效度实在有限。公司现行考核指标不规范、不完整，考核指标导向性不明晰；考核权重设计未能有效契合公司发展阶段特征；考核制度制定过程不严谨，缺乏制度的优化和调整机制；由于市场动态性特征明显，农业生产周期长，指标的合理性检验需要一年甚至多年才能进行，绩效指标更需要逐步优化和修正的过程，公司缺乏这种长远的绩效优化机制；种子营销的风险是在农作物生长周期完成后才能充分体现，公司现行的考核和绩效提成方案未能体现该风险特征。

生产中心考核现状：生产中心年初对大部分有岗位的员工考核，还有一些公共人员没有实行。

主管人员一个人管一个基地，大基地则两个人管且两个都是主管级别。生产中心对基地下生产任务，并从种子的数量、质量和生产费用上进行控制；其中，费用除了自己在生产中的费用以外还包括技术热源的工资和村里的劳务费，按前几年的情况，费用基本上够用，但现在就比较紧张了。公司对生产中心的费用结果没有进行考核，到年底各基地还不知道自己到底用了多少钱，是多了还是少了，费用到底是否超标也不清楚。各基地的任务量是根据公司的基本情况来制定的，前两年都是超额完成，原因有：基地是实行承包制的，公司会派技术员去指导工作，农户付给技术人员的工资是按一亩多少前来算的，结果农户都少报面积，一亩二就报成一亩，村干部那里也会少报，所以汇总到生产中总上报量比实际量少；现在对高产组合的预计不准，也会低估高产组合的产量。但公司会有 10% 的弹性余地。各基地任务量的完成情况受天气的影响很大，遇到天气不好就可能达不到目标甚至影响种子的质量。但是，任务量未完成不会受到处罚，质量不达标则要由基地经理自己承担损失。公司实行了优质奖励，种子质量比国家一级标准还高，每生产一千克奖励 4 分钱，这对基地经理很有激励性，一个基地经理若生产了 50 万千克种子，如果都达标了则可得 2 万元奖励。公司对中心层面的考核是每月有一次例会，基地经理在会上汇报情况，平时的生产检查则比较少，老总们都很忙。如果计划量要改变会在生产目标责任状下达以前进行调整，能调就调，不能调就不调。

（资料来源：颜爱民. 中国本土企业人力资源管理典型案例解析 [M]. 上海：复旦大学出版社，2011.）

思考题：

(1) 隆平种业绩效考核评价体系存在什么问题？

(2) 如何对隆平种业绩效考核指标体系进行优化？

案例二　名企绩效管理案例——北电网络公司

北电网络公司的员工考核主要分为两个方面：一方面是员工的行为 (Behaviors)，另一方面是绩效目标 (Performance/Outcome)。每个员工在年初就要和主管定下当年最主要的工作目标是什么。以前北电是每年订一次目标，现在发展的速度变快，市场的变化也加剧，所以北电网络对员工的考核是随时的，经常会对已定的目标进行考核和调整，每个员工除了和自己的老板订目标，还有可能与其他部门一起合作做项目，许多人都会参加到同一个项目里。所以一个员工的业绩考核不是一个人说了算，不是一个方面能反映，而是很多方面的反馈。

除了自己的主管外，还有很多共事的人，手下的人对你的评价，这就是 360 度考核。对员工的行为和目标的考核因为是经常性的，员工在工作中出现什么不足，会从周围人和主管那里获得信息，所以一般不会出现到了年终总结时，考核结果会让员工非常惊讶的情况，最多是有些不同看法，主管会与员工进行沟通，力求评估能够让员工获得非常积极的认识。

【评估的作用】评估有两种功能：一方面是看以前的工作表现和业绩，也反映一个人的能力；另一个方面是看这个员工以后的发展，通过评估过程可以发现员工能够发展的地方，以及现在的工作或将来应该怎么样。北电网络公司许多不同级别的领导层就是在评估中被发现的，通过评估发现员工的这种潜能，员工有可能被选为发展下一代领导的计划。

【素质评估】北电网络评估的整个过程完毕通常要花两个月时间，大家都非常认真对待评估，这既是对自己负责，也是对别人负责。评估虽然跟员工的薪水挂钩，但是评估只是一部分工作，工资是另外一个方面。员工的工资一个是看个人对公司的贡献，也看整体人力市场情况。

【移动的魅力】用薪金奖励进步员工只是一种比较简单的手段，留住优秀人才，物质奖励只是一个临时方式，随着时间的推移，员工的个人物质水平提高了，薪金的激励作用就慢慢地降低，这就是所谓薪金和劳动生产率不是绝对成正比的关系。对员工进行发展规划，帮助员工制订他的职业计划，会更加激励员工进步。北电网络在激励员工方面更注重员工的职业发展，例如让员工去轮岗，激励他们继续发挥自己的潜能。员工在工作中能够吸收别人的经验，让他们能够发展。”我们是一个关怀员工的公司，我们鼓励相互支持，老板和员工之间相互支持。老板有发展员工的责任，员工也有积极参与的责任。北电网络称主管为“People Manager”，他们有很大一部分精力是放在有效管理和激发员工的潜能上。所以每个管人的经理应该知道去理解员工的内心需求，看什么东西能够激励他们。例如有些员工比较注重家庭，经理要了解他的家庭背景，如果他需要较多时间在家里，公司要尽量去配合，出差的情况就安排少一点。在北电，通常员工大概工作两年就会有轮岗的机会，当然轮岗要征询员工的意见，在北电网络公司有一套制度，叫 Internal mobility，即内部调度，用来通过轮岗增加员工的能力。执行内部调度至少员工要在一个岗位呆 18 个月或 24 个月的时间，这样使他对现有的工作有一个足够的了解。如果员工有轮岗的需求，可以向人力资源部提出来，然后人力资源部会在别的部门给他找机会，有时候别的部门也将这种需求提交给人力资源部。双方如果都有意，可以通过面试交流，如果大家都同意的话，这个员工通常就会到新岗位进行工作试用。为了避免内部部门之间相互挖人，北电网络在制度上有一些基本要求，例如必须在一个岗位工作满 18 或 24 个月，另外挖人方经理要给供人方经理提前打招呼。不可能让一个人做一个职位做到退休。我们希望留住人才，因为我们请进来的人都是很优秀的人，希望他们能够留下来，公司会提供职业发展空间。

【消除级别的妙处】北电网络公司是一家具有 100 多年历史的电信公司，按照常理，她应该非常官僚，非常人浮于事。但是在北电看到的是大家都不讲级别，直呼其名，甚至在工作描述中只会突出职位的职责和贡献及与团队任何配合，不会特别重视级别。

北电网络公司在中国的市场和销售员工有 500 人，男女比例是 6 ∶ 4，管理人员和员工的比例是 1 ∶ 9，其中管理者中女性比例也很大，达到 1/3。

【领导的四个潜能】绩效评估结果是员工升职的一个参考。北电网络公司不会事先给个别员工特定考核，但是对待每个升职机会都有特定的考虑，这个考虑包括该员工一直以来的表现，也会考虑他的潜能。北电网络认为一个管理者的潜能包括四个方面：一是学习的能力，北电网络认为一名员工的学习能力比他的知识和经验可能更重要，因为市场在发生快速变化，知识不断更新，学习的速度和能力是非常关键的素质；二是去赢得工作成绩的能力，领导不但要善于计划，而且要赢取结果，这也是重要方面；三是去带动影响别人的能力，这是领导者的基本素质，每个经理人要有发展别人的能力；四是对公司业绩的贡献。

要提拔一名员工，可能会对员工有两年的高绩效的要求，这个高绩效包括他的工作业绩和行为表现 (Outcome/Behavior)。为了使员工积极向上富有朝气，北电网络对员工升职的考核非常严格和科学，以便让员工走上管理岗位就一定成功，所以对待人选还有一个高层评估，公司里更高级别的经理们要会聚在一起和他们交流，来看这个员工各方面的情况。

（资料来源：名企绩效管理案例，http://doc.mbalib.com/view，2010 年 6 月 24 日）

思考题：

(1) 北电网络的绩效管理带给你什么启示？

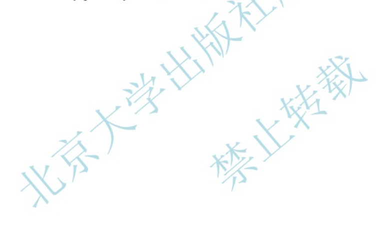
(2) 如何制定战略性绩效管理体系？

知识链接

[1] http://v.163.com/special/cuvocw/zhongguorenliziyuan.html 颜爱民国家精品视频课程《中国情境下的人力资源管理实务》第十讲、第十一讲。

[2] http://hbr.org 哈佛商业评论 (Harvard Business Review)。

[3] http://www.mckinseyquarterly.com 麦肯锡管理论丛。



第9章

薪　　酬

教学目标

- 掌握薪酬体系的内容
- 了解战略性薪酬管理
- 掌握常见的薪酬模式

教学要求

- 掌握薪酬的概念
- 掌握战略性薪酬的概念，战略性薪酬管理的内涵、模型，战略导向的薪酬管理体系的构建
- 理解薪酬设计的原则
- 设计以岗位为基础的薪酬体系
- 掌握可变薪酬设计理论
- 了解福利的功能、形式及如何设计弹性福利计划
- 理解社会保险的概念及包括的险种



白秦铭的跳槽

白秦铭在大学时代成绩不算突出，老师和同学都认为他不是一个很有自信和抱负的学生，他的专业是日语，不知何故，毕业后被一家中日合资公司聘为销售员了。他对这个岗位挺满意，不仅工资高，而且尤其令他喜欢的是这个公司给销售业务员发的是固定工资，而不采用佣金制。他担心自己没受过这方面的专业训练，比不过别人，若拿佣金，比别人少多了会丢脸的。

刚工作的前两年，小白虽然兢兢业业，但销售成绩只属一般。可是随着他对业务的逐渐熟练，又跟那些零售商客户们搞熟了，他的销售额渐渐上升。到第三年的年底，他觉得自己已经在全公司几十名销售员中前20名之列了。不过公司的政策是不公布每人的销售额的，也不鼓励互相比较，所以他还不能很有把握地说自己一定是坐上了第一把交椅。

去年，小白干得特别出色。尽管定额比前年提高了25%，可到了9月初他就完成了全年销售定额。虽然他对同事们仍不露声色，不过他冷眼旁观，也没发现有什么迹象说明他们中有谁已接近完成自己的定额了。此外，10月中旬时，日方销售经理召他去汇报工作。听完他用日语做的汇报后，那经理对他说："咱公司要有几个像你一样棒的推销明星就好了。"小白只微微一笑，没说什么，不过他心中思忖，这不就意味着承认他在销售员队伍中出类拔萃，独占鳌头了么？

今年，公司又把他的定额提高了25%。尽管一开始不如去年顺手，但他仍是一马当先，比预计干得要好。他根据经验估计，10月中旬前准能完成自己的定额。不过他觉得自己心情不舒畅。最令他烦恼的事，也许莫过于公司不告诉大家干得好坏，没个反应。他听说本市另两家中美合资的化妆品制造企业都搞销售竞赛和奖励活动，其中一家是总经理亲自请最佳销售员到大酒店吃一顿饭，而且人家还有内部发行的公司通讯之类的小报，让人人都知道每人的销售情况，还表扬每季和年度的最佳销售员。想到自己公司这套做法，他就觉得特别恼火。其实，在开头他干得不怎么样时，他并不关心排名第几的问题，如今却觉得这对他越来越重要。不仅如此，他开始觉得公司对销售员实行固定工资制是不公平的，一家合资企业怎么也搞"大锅饭"？应该按劳付酬嘛。

上星期，他主动找了那位日本经理，谈了他的想法，建议改行佣金制，至少实行按成绩给予奖励的制度。不料那位日本经理说这是既定政策，母公司一贯就是如此，这正是本公司的文化特色，从而拒绝了他的建议。昨天，令公司领导吃惊的是，小白辞职而去，听说他被挖到另一家竞争对手那儿去了。

（资料来源：余凯成，程文文，陈维政．人力资源管理[M]. 北京：高等教育出版社，2010.）

薪酬管理是人力资源管理的核心内容，也是高层管理者最关注的领域之一。然而，人们对薪酬的认识却存在着不少混乱和误区，比如对薪酬设计重视不够；只看到了物质

薪酬的重要作用，而对非物质薪酬的激励作用认识不够等。薪酬决定与分配是组织与员工之间、员工与员工之间的利益冲突点，薪酬管理也被认为是一项最困难、最敏感、政策性最强的人力资源管理工作。现代人力资源管理中，薪酬不仅具有一些简单和传统的功能，而且被赋予了很多全新的内涵，薪酬管理已经与组织发展和人力资源战略紧密结合在一起，成为组织战略实现的重要工具。

9.1 薪酬概述

9.1.1 薪酬的概念

薪酬 (Compensation) 是劳动者因向所在用人单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳或酬谢。从本质上讲，薪酬是劳动者与用人单位之间以契约为表现形式的一种交换关系。在市场经济环境下，薪酬既是劳动力价格的支付形式，又是人力资本竞争的价格表现。

薪酬分为经济性薪酬 (也称为外在薪酬，Extrinsic Compensation) 与非经济性薪酬 (也称为内在薪酬，Intrinsic Compensation)。薪酬结构如图 9.1 所示。在本章中，主要阐述的是经济性薪酬。

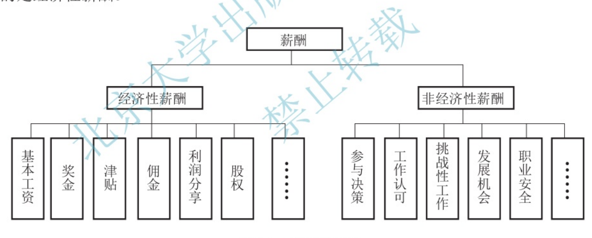


图 9.1 薪酬结构图

1. *内在薪酬*

内在薪酬是员工由于完成工作而形成的心理思维形式，包括工作保障、身份标志、给员工更富有挑战性的工作、晋升、对突出工作成绩的承认、培训机会、弹性工作时间和优越的办公条件等。工作特征模型 (Job Characteristics Model) 描述了这些主要的心理状态。哈克曼 (Hackman) 和奥德海姆 (Oldham)(1975 年) 认为，当员工的工作在以下 5 个方面的程度都很高时，员工的心理状态就会得到改善。相反，缺乏这些核心特征的工作提供的内在薪酬就很少。

(1) 技能多样性 (Skill Variety)，是指一个工作是需要多种不同技能才能完成，还是单一的技能就可以完成。

(2) 任务同一性 (Task Identity)，是指一个职位是需要完成一套完整的工作，还是只需要完成完整工作中的一个具体环节。

(3) 任务重要性 (Task Significance)，是指一项工作对别人工作和生活的意义和影响如何。

(4) 工作自主性 (Autonomy)，是指任职者在安排工作的内容和程序方面有多大的自由度和独立性。

(5) 反馈 (Feedback)，是指任职者在完成工作任务的过程中，在多大程度上可以获得有关自己工作绩效的直接而明确的信息。

图 9.2 体现了核心工作特征对内在薪酬的影响以及它们给组织带来的相应结果。

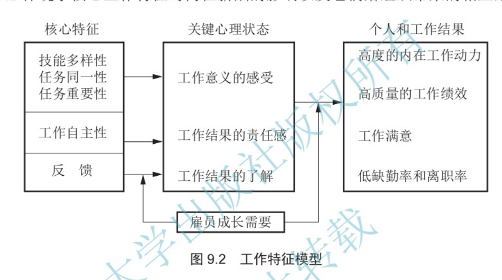


图 9.2　工作特征模型

2. *外在薪酬*

外在薪酬是薪酬管理的主要内容。在外在薪酬的具体构成上，各学者的观点并没有取得完全的统一。比较典型的观点是认为外在薪酬包括直接薪酬和间接薪酬，其中直接薪酬包括基本薪酬、绩效薪酬 (Merit Pay)、各种激励性薪酬和各种延期支付计划。间接薪酬包括各种员工保护项目、各种非工作薪酬和服务与津贴。为了更好地理解薪酬结构，综合不同观点，我们从薪酬的支付方式和变动状况的角度，把外在薪酬划分为 3 个主要构成部分，如图 9.3 所示，更有助于掌握和理解。下面对薪酬的这些构成做简要介绍。

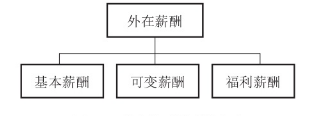


图 9.3　外在薪酬体系的内容

1) 基本薪酬

基本薪酬 (Basic Pay) 也称标准薪酬或基础薪酬，它有两种形式，其中岗位薪酬是指一个组织根据员工所承担或完成的工作本身对企业的边际贡献而向员工支付的报酬；而

技能薪酬是依据员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。基本薪酬对于员工来说是至关重要的，是一位员工从组织那里获得的较为稳定的经济报酬，为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源。

2) 可变薪酬

可变薪酬 (Variable Pay)，也称为浮动薪酬，是薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分。可变薪酬的目的是在薪酬和绩效之间建立起一种直接的联系，这种绩效既可以是员工个人的绩效，也可以是组织中某一个业务单位、群体、团队甚至整个组织的业绩。因此，可变薪酬对于员工具有很强的激励性，对组织绩效目标的达成也起着非常积极的作用。所以，也有人将可变薪酬称为激励薪酬 (Incentive Pay)。我们将在本章 9.4 节中对可变薪酬加以详细介绍。

3) 福利薪酬

福利薪酬 (Benefit)，也称为间接薪酬，主要是指组织为员工提供的各种物质补偿和服务形式，包括法定福利和组织提供的各种补充福利。从支付形式上看，传统的员工福利以非货币形式支付，但是随着组织部分福利管理职能的社会化，一些福利也以货币形式支付，即货币化福利。

福利薪酬与基本薪酬和可变薪酬明显的不同在于：福利不是以员工向企业供给的工作时间为单位来计算的薪酬组成部分，一般包括带薪非工作时间 (例如年休假、承担法院陪审任务而不能工作等)、员工个人及其家庭服务 (儿童看护、家庭理财咨询、工作期间的餐饮服务等)、健康以及医疗保健、人寿保险以及养老金等。一般情况下，福利的费用是由雇主全部支付的，但是有时也要求员工承担其中的一部分。作为一种不同于基本薪酬的薪酬支付手段，福利减少了以现金形式支付给员工的薪酬，企业通过这种方式能达到适当避税的目的。其次，福利和服务为员工将来的退休生活和一些可能发生的不测事件提供了保障 (有些间接薪酬被员工看成是“以后的钱”)。我们将在本章 9.5 节对福利薪酬加以详细介绍。

9.1.2 薪酬的功能

薪酬是组织对员工贡献的回报，它是组织的费用支出，是劳动者的收入构成，代表组织和员工之间所形成的一种利益交换关系，其功能可从 3 个方面加以理解。

1. 对员工的功能

1) 经济保障功能

薪酬是员工以自己的付出为企业创造价值而从企业获得的经济上的回报，对于大多数员工来说，薪酬是他们的主要收入来源，它对于劳动者及其家庭的生活所起到的保障作用是其他任何收入保障手段所无法替代的。即使是在西方发达国家，工资差距对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响仍然非常大。在现代经济条件下，薪酬对于员工的保障并不仅仅体现在它要满足员工在吃、穿、用、住、行等方面的基本生存需要，同时还体现在它要满足员工娱乐、教育、自我开发等方面的发展需要。

2) 激励功能

员工对薪酬状况的感知可以影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效，即产生激励作用。企业员工总是期望自己所获得的薪酬与同事之间具有一种可比性，从而得到公平感。如果员工能够获得比他人更高的薪酬，就会认为是对自己能力和所从事工作价值的肯定。当员工的低层次薪酬需求得到满足以后，通常会产生更高层次的薪酬需求，并且员工的薪酬需求往往是多层次并存的，因此，企业必须注意同时满足员工的不同层次薪酬需求。如果员工的薪酬需要得不到满足，则很可能会产生工作效率低下、人际关系紧张、缺勤率和离职率上升、组织凝聚力和员工对组织的忠诚度下降等多种不良后果。

3) 社会信号功能

薪酬作为一种信号，可以很好地反映一个人在社会流动中的市场价格和社会位置，又可以反映一个人在组织内部的价值和层次。可见，员工薪酬水平的高低除具有经济保障功能外，还具有信号传递作用，实际上反映了员工对于自身在社会或组织内部的价值的关注。

2. 对企业的功能

1) 成本控制功能

薪酬构成企业的人工成本，过高的薪酬水平，会提高产品的成本，进而提高产品的价格，影响产品的竞争力。尽管劳动力成本在不同行业和不同企业的经营成本中所占的比重不同，但对于任何企业来说，薪酬都是一块不容忽视的成本支出。而且，企业支付的薪酬水平，直接影响到企业在劳动力市场上的竞争力，只有那些保持相对较高薪酬水平的企业，才能够吸引和保留足够多的优秀员工。因此，企业为了吸引、获得和保留人才必须付出一定的代价，同时，为了提高产品市场上的竞争力，又必须注意对薪酬成本的控制。

2) 改善经营绩效

由于薪酬决定了现有员工受到激励的状况，影响到他们的工作效率、缺勤率、对组织的归属感以及组织承诺度，从而直接影响到企业的生产能力和生产效率。通过合理的薪酬设计以及科学的绩效考核，企业向员工传递了什么样的行为、态度以及业绩是受到鼓励的，是对企业有贡献的信号。通过信号的引导，员工的工作行为和工作态度以及最终的绩效将会朝着企业期望的方向发展。相反，不合理和不公正的薪酬则会引导员工采取不符合企业利益的行为，从而导致企业经营目标难以达成。因此，如何通过充分利用薪酬这一利器来改善企业经营绩效，是企业薪酬管理的一个重大课题。

3) 塑造和强化企业文化

薪酬影响员工的工作行为和工作态度，一项薪酬制度可能促进企业塑造良好的文化氛围，也可能与企业现有的价值观形成冲突。薪酬的导向作用，要求企业必须建立科学合理并具有激励性的薪酬制度，从而对企业文化的塑造起到积极促进的作用。

3. 对社会的功能

薪酬对社会有劳动力资源的再配置功能，市场薪酬信息时刻反映着劳动力的供求和

流向等情况，并能自动调节薪酬的高低，使劳动力供求和流向也逐步趋向平衡。通过薪酬的调节，劳动力市场可实现资源的优化配置，并能调节人们择业的愿望和就业的流向。

9.1.3 影响薪酬水平的因素

企业为吸引、保留和激励人才，同时又要控制人工成本，因而，企业需考虑支付给员工的薪酬水平 (Compensation Level) 是否有竞争力，又要考虑企业人工成本的承受力。影响员工薪酬水平的因素有：外部因素、企业因素和员工个体因素，如图 9.4 所示。

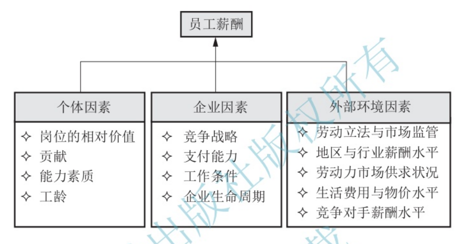


图 9.4 员工薪酬水平影响图

1. 外部因素

1) 劳动立法和市场监管

法律、法规和政策是薪酬管理的依据，是企业的薪酬管理行为的标准规范和准绳。我国政府制定了一系列政策法规对最低薪酬水平、节假日工资、加班工资、社会保险等有强制要求，企业在为员工提供薪酬时，必须遵守相关的法规。

2) 本地区行业工资水平

企业所在地区行业的工资水平会影响企业的薪酬水平，为了保持企业薪酬的竞争性，企业应考虑与本地区行业相应地位的其他企业相适应的薪酬水平。

3) 劳动力市场供求状况

在市场经济环境下，劳动力的薪酬水平受市场供求状况的影响较大。如果劳动力供大于求，那么相应的薪酬水平就低，企业就可提供不高的薪酬水平，以节约人工成本；如果供小于求，则企业就应提供较高的薪酬水平以吸引所需人员。企业在确定薪酬水平时，必须考虑不同层次、不同类型人员的市场供求状况和薪酬水平，以实现既能吸引所需人才又能节约人工成本的目的。

4) 生活费用与物价水平

物价是决定实际薪酬水平的主要因素 (其他还有捐税、租金等)，它会从直接和间接两方面影响实际薪酬水平。它对薪酬水平的直接影响是由货币薪酬变动率与价格指数变动率的相互关系所引起的，如货币薪酬增长率高于物价增长率 (通货膨胀率)，则实际

薪酬水平提高；反之，则会降低居民购买力、增加居民购买支出，使实际薪酬水平下降。它对薪酬水平的间接影响是通过价格对企业收益的影响，进而会影响到实际薪酬水平。价格变化会导致各个企业收益和利润水平发生变化，不同商品比价是否合理，也会制约不同企业收益和利润是否合理，这两者都会影响到薪酬水平及其合理性。

5) 竞争对手的薪酬水平

企业竞争对手的薪酬水平对企业的薪酬水平也有较大的影响。如果企业的薪酬水平与竞争对手，特别是与地理区域相距不远的竞争对手的薪酬水平相差较大，则将对企业现有人才的稳定和人才的吸引造成很大影响，从而在与竞争对手的竞争中处于不利地位。

2. 企业因素

1) 企业竞争战略

企业的竞争战略将影响企业薪酬水平的定位。如果产品市场的竞争激烈且产品的需求价格弹性较大，企业实行的是成本领先战略，那么企业将更多地关注成本的控制，高额的成本将导致市场份额的减少，因而企业的薪酬水平的定位将更多地考虑节约成本。如果产品的价格弹性不大，产品的竞争更多的是靠产品的差异，企业实行产品差异化竞争战略，那么企业将更多地关注人才的吸引，依靠高素质的人才支持产品的差异化战略，因而企业应从如何吸引、保留和激励高质量的员工队伍的角度来考虑企业的薪酬水平。

2) 企业支付能力

企业的规模、大小、经营状况是决定企业薪酬水平的重要因素，企业的薪酬总额必须控制在企业所能承担的范围之内，同时员工薪酬总额的增长要与企业经济效益的增长和劳动生产率的增长相适应，否则会加重企业的成本负担，影响企业的生存和发展。

3) 工作条件

企业的工作条件与提供的薪酬水平具有互补性，工作条件的好坏将在一定程度上影响员工的薪酬水平。

4) 企业生命周期

企业的发展阶段可分为初创期、成长期、成熟期和衰退期。不同的企业发展阶段对应不同的薪酬水平定位。一般来说，企业在初创期和高成长阶段一般倾向于采用领先策略；在成熟阶段一般采用稍微领先或是匹配的策略；而在衰退阶段通常采用匹配甚至是落后的薪酬水平策略，因为此时它的支付能力非常有限，要考虑对劳动力成本的控制。

3. 个体因素

1) 员工能力素质

由于个体知识、技术水平和能力的不同，员工的工作效率和成果必然会有差异，企业因此应支付的薪酬水平也会不同。同时员工在获得知识、技能时需进行投资并承担机会成本，企业应当支付较多的薪酬给予一定的补偿，以激励员工不断地学习，提高技能水平，从而提高劳动生产率，只有这样才能吸引、保留和激励高素质的人才。

2) 员工所在岗位的相对价值

由于企业中不同岗位的劳动复杂程度、所承担的责任、所需的知识技能等因素的不同，员工对企业所做贡献也不同，企业应当对那些非常重要的岗位支付相对较高的薪酬，因为这些岗位对企业的价值创造和企业的生存发展至关重要。

3) 员工贡献大小

企业以追求效益为目标，企业对那些创造价值和效益的劳动提供薪酬，员工提供的劳动数量和劳动质量不同，为企业创造的效益也不同，企业也应支付给员工不同的薪酬。

4) 员工工龄

员工工龄的长短在一定程度上能反映员工对岗位的适应性，同时也反映员工对企业所做贡献的积累，因此，企业为之所支付的薪酬水平也应不同。

9.1.4 常见的薪酬模式

在确立企业薪酬体系时，有多种模式可供选择，常用的薪酬模式有：以岗位为基础的薪酬模式、以能力为基础的薪酬模式、以绩效为基础的薪酬模式、以市场供求为基础的薪酬模式。各种薪酬模式的特征和适应范围见表 9-1。

表 9-1 薪酬模式特征和适应范围

薪酬模式	特 征	适应范围
以岗位为基础的薪酬模式	根据岗位职责的复杂程度、责任大小、劳动强度和劳动条件等因素来确定薪酬。它更多的是强调任务而不是能力。工资结构常采用传统工资结构。薪酬等级多，每一等级之间的范围较小，每一个工资级别所对应的工资浮动范围不大	适应于履行岗位职责、专业化程度较高、分工较细、工作技术比较单一、工作比较固定的岗位。如管理人员、职能业务岗位、行政后勤岗位、工作产出不能量化的生产岗位等
以能力为基础的薪酬模式	根据员工本身所具有的知识、技能和潜力的大小来确定员工薪酬。它更多的是强调能力而不是任务。工资结构采用宽带工资结构。采用更少的薪酬等级，每一等级之间的范围扩大，将企业原来十几甚至二三十个工资等级压缩成几个级别，每一个工资级别所对应的工资浮动范围拉大	适应于工作技术复杂、工作成果难于衡量且个人能力对绩效影响较大的岗位。如研发岗位、技术岗位、技术要求高的技术工人岗位等
以绩效为基础的薪酬模式	根据组织、团队、个人的绩效来确定员工薪酬。它更多的是强调工作的产出	适应于工作绩效容易衡量，而且相应的激励业绩薪酬能直接激发员工更进一步努力的岗位。如营销岗位、工作产出能量化的生产岗位等
以市场供求为基础的薪酬模式	根据劳动力市场的价格以及组织对人员的需求程度来确定员工薪酬	适应于组织急需引进的关键人才、紧缺人才

1. 以岗位为基础的薪酬模式

这种薪酬模式的理论前提是岗位的重要性是可以评价并计量的，组织的结构体系基本稳定并且所有岗位是经过合理配置的。岗位本身的价值和功能与在该岗位上的任职者关系不大，换而言之，该岗位任职者的能力的大小不影响该岗位在组织结构中的地位和作用。岗位薪酬模式首先要求进行薪酬的市场调查，并根据企业的经营情况决定总体薪资水平；其次，要搜集岗位信息，对岗位进行分类，确定一个基本岗位；然而，对每一岗位所包含的评分要素进行打分，以评估不同类型岗位系列的重要程度；最后，根据岗位所得分值对其排序、分级，并与相应的薪资等级相对应。这种评价方式具有比较全面的信息基础和某种程度的客观性，有助于实现内部薪酬支付的公平性。

在中国，企业采用这种薪酬模式已经成为一种趋势。在日本，有名的国际化企业有很多已经放弃能力薪酬制，而将岗位分析用于薪酬设计。然后随着市场竞争的日趋激烈和经营环境的巨大变化，以岗位为侧重点的薪酬模式面临着挑战。这主要是因为组织结构发生变化，工作的灵活性增强，企业中员工的作用增大。岗位薪酬模式的缺点也是显然的：不同的工作作为组织运行的必要条件，其价值和作用不可能完全通过定量进行评价；“客观”的工作分析过程，始终是在主观的、经验判断的基础上进行的；不同的权重设计，会导致完全不同的分析结果等。

2. 以能力为基础的薪酬模式

以能力为重心的薪酬模式是根据能力大小支付报酬。从理论上说，它是相对公平的，有助于员工稳定并激励员工成长的薪酬政策。但是，由于能力往往与教育程度、工作经验相联系，导致这一模式往往过分侧重于学历、资历，使能力评价与实际能力相差甚远，容易压抑员工的创造性和积极性。能力本身不可量化的特性，使这些问题更加严重。所以，日本自 20 世纪 60 年代、中国自 20 世纪 80 年代以来，一直努力以岗位为重心的薪酬模式来取代侧重能力的薪酬模式。具体地看，能力薪酬模式的弊病有：论资排辈，使企业缺乏活力；能力与组织的实际需要可能发生偏差。但是，有一个情况值得注意，即 20 世纪 90 年代以来，在东方日渐落伍的能力薪酬模式，却得到一些西方组织的青睐，成为组织吸引重要员工的手段。以岗定薪正在让位于以人定薪。能力薪酬模式以其策略的灵活性获得新的生命力。美国也是如此，更重视雇员的灵活性和向他们授权。能力工资制或技术工资制越来越受到欢迎。

3. 以绩效为基础的薪酬模式

以业绩为重心的薪酬模式将薪酬和业绩挂钩，受到欢迎的程度较高，也比较客观公正。所谓“不管黑猫白猫，抓住耗子便是好猫”，至今仍为国人所称道。不管是什么学历、资历，只要你工作能出成绩，就应该得到应有的回报。业绩可以直接反映人的能力和行为态度，同时也能实现岗位设置的真正目的。因此，这种薪酬模式可以避免以岗位定薪酬的弊端，具有更强的公平性、灵活性、激励性。据美国薪资协会的调查显示，52% 的被调查者说他们制订了业绩导向的、具有激励性的薪酬计划。当然，任何分配机制都不可能无懈可击。以业绩为重心的薪酬模式存在着风险和不确定因素；业绩与能力

和态度并不完全等同；业绩产生的原因是复杂多样的，有时与个人并不产生直接因果关系，组织品牌、市场环境、工具设备、同事合作等都是影响业绩的重要因素。据此，全面质量管理运动的倡导者爱德华·戴明 (W. Edward Deming) 甚至声称："人与人之间所存在的显在绩效差异几乎全是由他们身处其中的那些工作系统本身制造出来的，而不是由人们自己制造出来的。"而且，很多常规工作、基础工作并不直接与业绩相联系，很难用业绩来测算。

4. 以市场供求为基础的薪酬模式

随着科学技术的迅猛发展、全球经济的一体化，劳动力市场竞争的加剧，中国人力资本市场进一步发展，以市场供求为基础的薪酬模式，也越来越受到企业的重视。企业注重根据劳动力市场的价格以及组织对人员的需求程度来确定员工薪酬，这种模式对引入组织急需的关键人才、紧缺人才非常适合。

综上所述，没有一个薪酬模式是至善至美的；同理，也没有一个薪酬模式是毫无价值的。在实践中，一般采用几种薪酬模式或以一种薪酬模式为主并结合其他模式的优点来设计企业薪酬体系。

9.1.5 薪酬管理

1. 薪酬管理的概念

薪酬对于员工和组织的重要性决定了薪酬管理的重要性。组织的薪酬管理 (Compensation Management)，顾名思义，就是一个组织根据所有员工提供的劳务对本组织员工报酬的支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的过程，或者说，就是对工资、奖励、佣金和利润分成等薪酬要素的确定和调整过程。正是在这些具体和常规的管理过程中，体现出企业的战略方向、管理者的决策意图和企业对不同员工群体的行为导向。良好的薪酬管理必须符合：①支持企业的发展战略，促进企业的可持续发展；②强化企业的核心价值观；③建立稳定的员工队伍，吸引高素质的人才；④激发员工的工作热情，创造高绩效；⑤促进员工知识积累和能力开发；⑥实现组织目标和员工个人发展目标的协调；⑦控制人工成本。

2. 薪酬管理的内容

1) 薪酬计划管理

薪酬是企业人工成本的主要组成部分，因而企业每年应根据企业人力资源计划制定企业薪酬总额预算，以有效地对人工成本进行控制。

薪酬预算，是指企业管理者在薪酬管理过程中进行的一系列成本开支方面的权衡和取舍。薪酬预算是薪酬控制的重要环节，准确的预算可以保证企业在未来一段时间内的薪酬支付受到一定程度的协调和控制。薪酬预算要求管理在进行薪酬决策时，综合考虑企业的财务状况、薪酬结构及企业所处的市场环境因素的影响，确保企业的薪酬成本不超出企业的承受能力。制订薪酬计划时可制作薪酬计划表，以便于统计分析，如表9-2所示。

表 9-2　薪酬计划表

编号	姓名	岗位	岗位异动	考核	目前薪酬	薪酬异动	薪酬	备注
合计								

2) 薪酬结构管理

薪酬结构管理是指关于薪酬构成要素以及各要素所占比率的管理。薪酬结构应随行业、企业和岗位特征的不同而变化，通过薪酬要素和比率的选择，将组合出不同的薪酬结构。不同的薪酬结构，在支付相同的人工成本的前提下，将产生不同的激励效果，因而，薪酬结构的有效管理将提高所支付人工成本的使用效率。

3) 薪酬水平管理

薪酬水平管理是薪酬管理的核心内容，薪酬水平的高低直接影响到企业吸引、保留和激励人才，但企业都有人工成本控制问题，企业须同时考虑员工薪酬水平的外部竞争力和企业人工成本承受力，因而，企业应经常关注市场薪酬水平的变化，结合企业的实际情况进行薪酬水平的调整。

通常情况下，影响员工薪酬满意度的最直接因素是内部公平性。企业应建立科学规范的岗位价值评估体系、能力评估体系和绩效考评体系，在这些基础上提供员工相对公平的薪酬水平。

4) 薪酬日常管理

薪酬方案确定后，薪酬的日常管理将是一项长期工作，企业招聘员工、员工岗位异动都将面临薪酬确定问题。另外，员工年度考核后，部分员工的薪酬将进行异动，而薪酬的核算和支付将是一项经常性工作。薪酬的日常管理主要有以下几项工作。

(1) 员工工资定级。包括新进人员的工资定级和换岗人员的工资定级。

(2) 员工工资异动。包括自然异动和考核异动。

(3) 员工薪资、福利支付。

5) 薪酬诊断

企业薪酬确定后，不是一成不变的，随着企业外部环境和内部环境的变化，原有的薪酬体系将会不适应企业的发展需要，也会出现较多问题，因而需要定期对薪酬体系进行诊断，找出存在的问题，对原有薪酬体系进行完善或重新设计。企业在进行薪酬诊断时一般需要做这几个方面的工作：①员工薪酬满意度调查；②外部薪酬调查；③薪酬政策分析；④薪酬结构分析；⑤薪酬水平及竞争性分析。



薪酬成离职主因，日企悄然刮起加薪风

“整体而言，我们计划薪资增 12%。”一家来自日资半导体制造企业的 HR 话音未落，便激起一片惊叹。

一直以来，日资企业的薪酬给人的印象都是“偏低”，尤其是在与欧美企业提供的薪资相比时，更显得略低一筹。因此，上述 HR 透露的计划令同行惊讶也就不足为奇了。不过在最近的一份有关日资企业的薪酬状况的调研报告中，在沪的日资非制造型企业今年全年平均薪资增长 11.1%。而这份报告中预计，2008 年日资非制造型企业的薪资仍将维持高位增长。广州的一家日资汽车厂日前也发布了调薪方案，其中办公室行政人员的基本工资将近翻一番。这是这家公司近年来增幅最大的一次调薪。众多事实显示，日资企业增加薪资的信号已经非常明显。

一个有趣的现象是，在欧美企业里，员工的首要离职原因里常常是个人职业发展，但在日资企业里，员工离职的首要原因则直言不讳地变成了“薪酬”。超过 30% 的员工因薪资原因选择跳槽，而在欧美企业，则有超过 40% 的员工由于个人发展原因选择跳槽。

从日企加薪风可以看出，薪酬对于企业的稳定与发展具有重要的作用。

（资料来源：[美] 约翰·伯纳丁 . 人力资源管理实践的方法 [M].4 版 . 彭纪生，译 . 南京：南京大学出版社，2009.)

6) 薪酬沟通

薪酬能否成为有效的激励手段不仅仅取决于薪酬设计是否科学合理，同时还取决于企业能否对薪酬进行有效的管理，尤其是如何将薪酬方案采取适当的方式和员工进行沟通。沟通得好，员工对薪酬方案就更易接受，薪酬的正面作用就发挥得好，反之薪酬的负面作用也很突出。因此，对薪酬方案进行有效的沟通是整个薪酬管理中十分重要的组成部分。

美国的薪酬管理专家约翰·鲁比诺 (John A. Rubino) 在对企业的薪酬沟通 (Communicating Compensation) 实践进行了深入研究的基础上，提出了一种进行薪酬方案沟通的系统性方法，通过确定目标、获取信息、开发策略、决定媒介、召开会议、评价方案六个步骤，企业可以成功地计划、开发和实施薪酬沟通方案，在企业和员工之间就薪酬问题达成共识，从而为薪酬体系的有效运行奠定基础。

9.1.6 薪酬变化趋势

在过去的十年中，薪酬的变化主要有以下 3 个趋势。

(1) 薪酬战略和实践的多样性大大增加。以前，员工的薪酬包含基础工资 (组织称之为“竞争性的”) 和一系列预先设定好的津贴 (组织称之为“补偿性的”)。今天，企业则提供形式多样的薪酬支付，如雇员奖金、一次性奖励分红、团队激励计划、以股权为基础的成功分享计划等，并且员工的福利选择更加宽泛和灵活。

(2) 薪酬支付不公显著增加。过去十年中，经理人员平均薪酬增加了 3 倍多。根据国务院发展研究中心企业研究所在 2004 年发布的《转型中国企业人力资源管理》报告，与原来体制相比，企业“高管”与企业员工的薪酬差距明显拉大：两者薪酬差距 1~5 倍的比例由原来的 74.99%，降低为 52.39%，而两者薪酬差距 8 倍以上的比例则从原来的不到 10%，增长为现在的 24.53%。需要说明的是：这种薪酬差距的扩大并不仅仅体现在企业“高管”与企业员工之间，在其他职位层级之间也大多如此。

(3) 薪酬支付计划越来越多地用来应对组织的重大变化和重组，尤其是在裁员和重组过程中及重组后。20 世纪 90 年代，当 IBM 开始进行重组时，应对变化的重要工具之一就是全面重新设计薪酬体系，摒弃了传统的工作评价方式和薪酬等级结构。将不同的工作从 5 000 个减少为 1 200 个，并显著增加了个人的绩效工资和在组织内创立了各个层次的风险工资计划。尽管人力资源专业人员和薪酬专家继续对该计划进行设计和开发，但大多日常管理已转移到一线经理身上，使得薪酬不仅是人力资源规划的组成部分，更大程度上成为一种管理的工具。过去，薪酬专家更强调直接调整企业战略和薪酬计划，然而，十多年来，已经显现出对薪酬计划在支撑、传达甚至是引导新的组织价值观和绩效标准方面的重新思考的趋势。

总之，薪酬计划处于转型过程。组织正尝试着不同类型的薪酬计划结构：在薪酬计划中对经费进行不同形式的划拨；质疑薪酬计划设计的传统模式 (相当刚性的模式)；寻求有更多回报的薪酬投资的创新性的方式等。

9.2　战略性薪酬

传统的薪酬管理普遍关注的是薪酬的基本制度设计和相关的技术方法，但随着组织经营环境的变化，传统薪酬体系出现了一些问题：传统的薪酬体系缺乏弹性，不能起到很好的激励效果；不能加强团队合作与参与的企业文化；不能适应组织扁平化；不支持企业发展战略。由于传统薪酬管理手段的局限性，它已跟不上当今经济发展的步伐。在今天这样激烈竞争的市场环境中，企业员工的工作内容日益复杂，工作动机多元化，薪酬不仅要具有可操作性，而且要能够有效地辅助组织战略的实现，许多企业管理者逐步认识到“薪酬必须跟着战略走”，因此，战略性薪酬管理应运而生，组织应考虑怎样把薪酬与企业的内在需求、战略要求和文化要求相匹配。战略性薪酬在国内企业的实践中还没有形成可借鉴的模式和经验，大部分企业处在摸索的阶段，许多相关理论和经验来自于经营比较成功的国外企业。

9.2.1　战略性薪酬管理的内涵

所谓战略性薪酬管理是指在做薪酬决策时要对环境中的机会及威胁做出适当的回应，并且要配合或支持组织全盘的、长期的发展方向以及目标。但是，并非所有薪酬管理都是战略性的，George T. Milkovich (乔治 • T. 米尔科维奇) 认为要使薪酬管理具有战略性就必须对现实的环境压力具有相当的敏锐力。所以，他认为“战略性薪酬管理”应该界定为：对组织绩效具有关键性的薪酬决策模式。也就是说，能对组织绩效产生重大影响的薪酬决策模式具有

阅读材料



乔治 • T. 米尔科维奇

战略性。这些具有战略性、能影响组织绩效的薪酬决策包括的内容如表 9-3 所示。

表 9-3 有关薪酬的战略性决策

决策的要素	决策的内容
竞争性	薪酬的水准；领先、落后或适中；总薪酬、选择性薪酬的实施风险
内部结构	组织内部薪酬差异；薪酬的等级数目、层级标准与组织特征的一致性；工作评价制度的种类
组成形式	薪酬形式的种类；每一种形式的相对重要性；短期或长期的选择
加薪根据	强调合作或绩效的选择；特殊标准，依照个人、部门或团队绩效；加薪多寡与次数
在整个人力资源战略中所占的角色	所占的地位为优势、同等或次要；单独改变或支持组织改变
实施形态	员工参与；沟通；集中化；解决争端的方法

战略性薪酬管理是对整个组织的薪酬从总体上构建一个系统性的决策与管理模式，而不是仅对某个部门、某些人员的薪酬决策与管理。这种薪酬决策与管理模式的构建不能仅考虑组织目前的状态，还要考虑组织长远发展的趋势，适应组织长期发展的需要。因此，战略性薪酬管理实质上就是采用一种崭新的理念，即战略性观点看待薪酬管理，并做出一系列的战略性薪酬决策。战略薪酬管理首先从薪酬战略决策体现出来，通过调整与薪酬有关的要素来实现。

美国学者路易斯 • R. 乔米兹 - 米嘉 (Luis R. Gomez-Mejia) 和塞瑞琴 • M. 威尔鲍 (Theresa M. Wellbourne) 将薪酬战略 (Compensation Strategy) 定义为“在特殊条件下会对组织绩效和人力资源的有效使用产生影响的一系列重要的报酬支付选择。”薪酬战略的核心是通过一系列报酬策略来选择帮助组织赢得并保持竞争优势的方法。

薪酬战略作为一种潜在手段，它通过支持企业的经营战略，提高企业的外部适应能力，从而提升企业的竞争优势。一个好的薪酬战略能够把组织的战略目标和价值观转化为具体的行动方案，从而在 3 个方面推进组织战略的实施：①通过设计高效的薪酬管理体系，能帮助企业有效地控制劳动力成本，保持成本竞争优势；②通过设计有市场竞争力的薪酬方案，能够帮助企业吸纳和保留核心人才，从而使企业保持核心能力优势；③通过设计确保内部公平性的分层分类的薪酬方案，能帮助企业有效激励员工，改变员工态度和行为，促进员工的行为与组织目标保持一致，从而推动企业战略有效实施，赢得竞争优势。

9.2.2 战略性薪酬管理模型

战略薪酬管理和传统的薪酬管理的区别可以从战略薪酬管理的模型中更清楚地看出来，如图 9.5 所示。薪酬管理的核心内容包括了薪酬结构、薪酬制度的设计以及薪酬体系的运行管理。与传统薪酬体系不同的是，传统薪酬体系是以内部公平性、外部公平性

和个人公平性作为目标，而战略薪酬管理强调，在根据组织愿景和使命、组织战略以及组织文化形成的薪酬战略和理论的导向下，内部公平、外部公平和个人公平作为一种原则，通过设计合理的薪酬管理体系，使得薪酬管理实现组织的战略目标、提高组织竞争能力，并促进组织持续发展。只有在这样的框架下，薪酬体系才能在真正意义上实现对组织的战略性推动作用。

战略薪酬管理摒弃了原有的科层体系和官僚结构，以客户满意度为中心，鼓励创新精神和持续的绩效改进，并对娴熟的专业技能提供奖励，从而在员工和企业之间营造出一种双赢的工作环境。与传统的薪酬战略相比，战略薪酬管理强调的是外部市场敏感性而不是内部一致性；是以绩效为基础的可变薪酬而不是年度定期加薪；是风险分担的伙伴关系而不是既得权利；是弹性的贡献机会而不是工作；是横向的流动而不是垂直的晋升；是就业的能力而不是工作的保障性；是团队的贡献而不是个人的贡献。因此，在战略薪酬管理下，不同的薪酬构成所扮演的角色和发挥的作用也出现了变化。

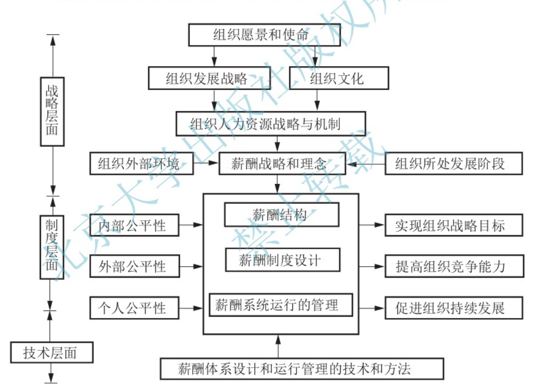


图 9.5　战略性薪酬体系的基本模型

1. 基本薪酬

在企业支付能力一定的情况下，尽量将基本薪酬水平紧密地与竞争性劳动力市场保持一致，以保证组织能够获得高质量的人才——利用基本工资来强调那些对企业具有战略重要性的工作和技能。同时，基本薪酬还起着充当可变薪酬的一个平台作用。

2. 可变薪酬

战略性薪酬管理更强调可变薪酬的运用。这是因为，与基本薪酬相比，可变薪酬更容易通过调整来反映组织目标的变化。在动态环境下，面向较大员工群体实行的可变薪酬能够针对员工和组织所面临的变革和较为复杂的挑战做出灵活反应，这不仅能够以一

种积极的方式将员工和企业联系在一起，同时还能起到鼓励团队合作的效果。此外，可变薪酬一方面能够对员工所达成的有利于企业成功的绩效提供灵活的奖励；另外，在企业经营不善时可变薪酬还有利于控制成本开支。事实上，团队可变薪酬、利润分享、一次性奖励以及个人可变薪酬等多种可变薪酬形式的灵活运用以及由此而产生的激励性和灵活性，恰恰是战略薪酬管理的一个重要特征。

3. 福利

战略薪酬管理之下的福利计划也是针对企业的绩效并且强调经营目标的实现的，而并非是像过去那样单纯地为了追随其他的企业。薪酬战略强调为迎接未来的挑战而创新性地使用福利计划，尤其是弹性福利计划，要求企业必须重视对间接薪酬成本进行管理以及实行合理的福利成本分担。

9.2.3 战略导向的薪酬管理体系的构建

1. 制定薪酬战略的步骤

乔治·T. 米尔科维奇认为，制定薪酬战略需要4个步骤，如图9.6所示。

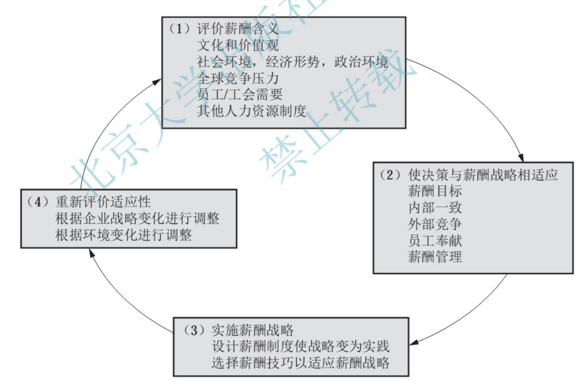


图9.6 形成薪酬战略的关键步骤

1) 评价薪酬含义

了解企业所从事的行业及企业如何在该行业竞争。文化和价值观是企业制定薪酬战略的指南；外部环境影响着薪酬战略的选择，如企业所处的经济、社会、政治环境和全球的竞争压力，以及员工的需要、工会的压力等。因此，企业在全面评价组织所面临的内部和外部环境及其对薪酬的影响的基础上，然后才能确定为了在特定的环境中取得竞

争优势所需要采纳的薪酬战略。

另外，薪酬战略的制订要与人力资源管理其他程序之间相互适应和配合，以保证整个人力资源管理战略的一致性。

2) 使决策与薪酬战略相适应

制定与组织战略和环境背景相匹配的薪酬战略，必须考虑的因素，包括确定薪酬目标、内部一致性、外部竞争力、员工的奉献和薪酬管理。

薪酬决策的内容包括薪酬体系决策、薪酬水平决策、薪酬结构决策、薪酬管理过程决策等诸多方面的问题。薪酬决策的核心是使企业的薪酬系统有助于企业战略目标的实现、具备外部竞争性及内部一致性、合理认可员工的贡献及提高薪酬管理过程的有效性。由于不同类型的薪酬决策支持不同的企业战略，因此企业必须根据组织的经营环境和既定战略来作出合理的薪酬决策。

3) 实施薪酬战略

实施薪酬战略包括：设计薪酬制度使战略变为实践和选择薪酬技巧以适应薪酬战略。企业将薪酬战略用一定的薪酬体系体现出来，选择一定的薪酬技术来实现企业的战略目标要求。

4) 重新评价适应性

对薪酬系统的匹配进行再评价。薪酬系统的设计和实施不可能是一劳永逸的，管理者必须根据企业战略变化、根据环境变化不断地进行重新评价并加以适时更新。

2. 基于战略的薪酬体系设计

米尔科维奇认为成功的薪酬战略应当随着企业战略和人力资源战略的改变而改变。设计成功的薪酬体系，可支持公司的经营战略，能承受来自社会、竞争、法规及组织内部等各方面的压力，通过有效的薪酬管理系统把员工、管理者和组织 (或所有者) 结成利益共同体，有力地激励和约束人们的态度和行为，在满足组织和员工的双向需求的同时，促进组织的事业发展和战略目标的实现，从而使企业增强或保持竞争优势。基于战略的薪酬体系设计应包括的基本步骤，如图 9.7 所示。

(1) 企业薪酬战略的设计必须基于组织的战略来展开。组织战略可分为两个层面：一个是公司层战略，包括公司的战略目标、战略前景和价值观等；另一个是建立在整个公司战略基础之上的业务单元的战略。

(2) 在确立了企业公司层战略和业务单元战略的基础上，需要根据这两个层面的战略来安排企业的人力资源战略，即思考人力资源在企业战略规划中的作用，以及企业通过什么样的人力资源系统来支撑企业的战略与目标。

(3) 薪酬战略属于人力资源战略的一个组成部分，是建立在人力资源战略基础之上的、支撑整个人力资源战略的子系统。

(4) 确定薪酬战略，并将薪酬战略转化为具体的薪酬制度和薪酬管理流程，以有效地引导和改变员工的工作态度和行为方式，形成自己的竞争优势。

根据路易斯 • R. 乔米兹 - 米嘉和米尔科维奇等人的研究，对应于企业不同的经营战略，企业要采取不同的更具体的薪酬方案。例如，创新战略强调冒险，其方式是不再过

多重视评价和强调各种技能或职位，而是应该重点放在激励工资上，以此鼓励员工大胆创新，缩短从产品设计到顾客购买之间的时间差。成本领先战略以效率为中心，注意控制劳动成本，强调少用人、多办事，其方式是降低成本、鼓励提高生产率，详细而精确地规定工作量。以顾客为核心的战略将顾客的满意度作为员工业绩的评价指标，提出按顾客满意度来给员工支付报酬。

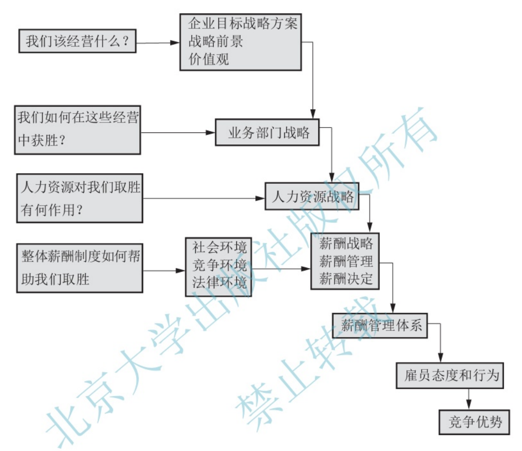


图 9.7 基于战略的薪酬体系设计

因此，企业必须从战略的层面来看待薪酬及薪酬管理，薪酬制度和薪酬政策应当是服从于企业的总体经营战略，以及与之相关的其他人力资源管理政策。作为企业赢得竞争优势的一个重要源泉，薪酬及薪酬管理必须能够支持企业的经营战略，与企业的文化相容，并且具有对外界压力做出快速反应的能力。

9.3 薪酬设计

9.3.1 薪酬设计原则

有效的薪资可以将员工的利益和企业的目标与发展前途有机地结合起来。传统薪酬设计的原则有：公平性、竞争性、认可性、平衡性、激励性和战略性原则。

1. 传统薪酬设计原则

1) 公平性原则



薪酬确定公平还是不公平极大地影响着员工的工作绩效和生产率。在进行薪酬水平和薪酬结构设计时，要注意员工可能会对薪酬进行 3 种公平性的比较，即外部公平、内部公平、自身公平问题。

2) 竞争性原则

企业要在激烈的市场竞争中取得优势，人才的竞争将是关键，为吸引、保留和激励人才，企业需提供富有市场竞争力的薪酬。

3) 认可性原则

如果设计出来的薪酬系统不能为员工所认可和接受，那么无论其技术方面做得多么出色也是没有任何成效的。因此要让员工明白现行的薪酬决策是怎么做出的，工资结构为什么要设计成某种形式，企业为什么要对工资结构做出某种调整，为什么这种决策是最适合本企业的等。可以采用让员工参与到薪酬决策中来，或运用有效的方式与员工进行沟通等方法，来使员工认可和赞同薪酬系统。同时，要根据不同岗位的特点制定不同的工资结构，针对不同的工作性质和员工不同的特点和喜好，选择支付薪酬的内容结构。否则，企业很难吸引和留住忠诚和优秀的员工。

4) 平衡性原则

控制人工成本也是人力资源管理工作的一项重要任务。因此，在进行薪酬管理的时候，首先要注意在保持有竞争力的薪酬水平与控制高额的人工成本之间进行适当的平衡。同时，在确立薪酬结构时也要注意薪酬的各个组成部分保持怎样的比率，如何平衡才能更好地满足员工的需要。比如，是提高货币工资，提高多大的比例还是实施退休金计划，都要进行慎重的考虑。

5) 激励性原则

有效的补偿和薪酬系统能够刺激员工努力工作，提高效率。由于各职务对企业的重要性、任职资格条件、工资环境等不同，因此，较为平均的做法会影响某些重要岗位的员工的积极性。如果企业内部员工的薪酬与工资努力、个人对企业的贡献之间的匹配性不强，没有起到很好的激励作用，就会引起员工不满的情绪。因此，要反对平均主义，薪酬分配应适度向高岗位、关键人才、市场供给短缺人才倾斜，同时，要适当拉开薪酬差距，对绩效高的员工提供更好的薪酬。

6) 战略性原则

企业薪酬设计应考虑对企业战略的支持，企业薪酬制度要在价值导向和行为导向上符合企业的发展战略。如企业实施的成本领先战略，则在薪酬水平的设计时应更多地关注人工成本，对于企业成本控制和节约的行为应给予鼓励。若企业实施产品差异化战略，则在薪酬水平设计时应更多地考虑对高素质人才的吸引，薪酬的支付应鼓励创新和员工技能的提高。

2. 现代组织薪酬设计原则

传统薪酬设计原则总体来说更多关注的是员工个人对于薪酬的要求以及可见薪酬的激励作用，但是随着时代的发展，现代组织实践以及管理原则中更多需要的团队合作，事业的成功更多的是依赖团队的合作，而不仅仅是个人十分有限的作用，所以有必要建立基于团队的奖励而非个人的奖励机制。同时需要指出的是，当物质刺激达到一定程度的时候，人的满足感是会逐渐递减的，组织激励的作用也伴随着逐渐减弱，所以现代管理心理学要求组织更多的是从内在的心理上去激励员工，现代组织更应该重视附加报酬和隐性报酬等员工内在的心理需求。因此，企业在进行薪酬管理的时候，要保证符合以下原则。

1) 薪酬设计的团队原则

为了促使团队成员之间相互合作，同时防止上下级之间由于工资差距过大导致出现低层人员心态不平衡的现象，有必要建立团队奖励计划。尤其在协作性的组织中，基于团队的奖励对组织的绩效具有十分重要的作用，使人们意识到只有团队协作，自己才能获益。对优秀团队的考核标准和奖励标准，要事先定义清楚并保证团队成员都能理解。

2) 薪酬设计的隐性报酬原则

如前所述，报酬由两种不同性质的内容构成：金钱报酬和非金钱奖励。金钱报酬属于有形的外在报酬，非金钱奖励属于内在的附加报酬，它是基于工作任务本身但不能直接获得的报酬，属于隐性酬劳。外在的金钱激励方式虽然能显著提高效果，但是持续的时间不长久，处理得不好，会产生适得其反的作用；而内在的心理激励，虽然激励过程需要较长的时间，但一经激励，不仅可以提高效果，更主要的是具有持久性。

对于高层次的员工和知识型的员工，内在的心理报酬很大程度上左右着工作满意度和工作成绩。因此，组织可以通过工作制度、员工影响力、人力资本流动政策来执行内在报酬，让员工从工作本身中得到最大的满足。

3) 薪酬目标设计的双赢原则

个人与组织都有其特定的目标指向。个人参与某个组织是为了实现自己的目标，而组织目标的形成必然压制个人目标的实现。就薪酬而言，个人和组织都有各自的薪酬目标。作为员工，为了实现自己的价值就希望通过获取高的报酬来加以体现，而组织为了有效利用资源和降低运转成本，希望以“较小的投入”换取较大的回报。结果，两个薪酬目标之间没有合适的接口，企业付出的薪酬没有能激励员工，更不能换回高的回报，而员工的愿望和目标同样被压制，产生怠工心理。造成企业对员工不满，员工对企业抱怨的局面。所以，管理层在制定薪酬制度时，有必要上下相互沟通和协调，让员工参与薪酬制度的制定，找到劳资双方都满意的结合点。

9.3.2 市场薪酬调查

市场薪酬调查是确定薪酬政策，确保薪酬外部公平性的依据。薪酬调查就是指企业通过搜集信息来判断其他企业所支付的薪酬状况这样一个系统过程。通过薪酬调查可以

获得各种相关企业(包括自己的竞争对手)向员工支付的薪酬水平和薪酬结构等方面的信息。这样，企业就可以根据调查结果来确定自己当前的薪酬水平相对于竞争对手在既定劳动力市场上的位置，从而调整自己的薪酬水平甚至薪酬结构。

1. *薪酬调查的目的*

具体来说，企业一般都会希望通过薪酬调查达到以下几个方面的目的。

1) 调整薪酬水平

大多数企业都会定期调整自己的薪酬水平，而调整的依据一般包括生活成本变动、员工的绩效改善、企业的经营状况与支付能力等，当然也有可能仅仅是因为感觉到竞争对手的薪酬水平有所变化而需要调整本企业的薪酬水平。在后面这种情况下，企业尤其需要通过薪酬调查来了解竞争对手的薪酬变化情况，并有针对性地制定自己的薪酬调整对策，以避免在劳动力市场的竞争中处于不利地位。

2) 调整薪酬结构

根据内部岗位评价得到的岗位结构与从外部市场得到的不同岗位的薪酬结构(Compensation Structure)之间可能存在不一致的情况，而如何在这两种薪酬结构之间进行平衡就是一个很大的问题。这要求企业必须根据自己的经营环境和战略目标做出明智的判断和选择。由于竞争环境的变化，越来越多的企业已经从对内部一致性的强调转移到对外部竞争性的重视：过去企业更为重视的是内部岗位评价，主要是通过内部岗位评价来确定不同岗位之间的薪酬差距，外部薪酬调查的主要作用在于为企业总体薪酬水平的确定提供参考依据，它对企业内部不同岗位之间的薪酬差距并无太大的影响。现在，许多企业却是在利用薪酬调查来评价自身所做的职位评价的有效性。假如企业根据岗位评价的结构将某两种岗位放入同一薪酬等级，但是市场调查的结果却显示这两种岗位之间存在较明显的薪酬差距，那么企业就会对自己的岗位评价过程进行重新检查，或者是单独设立一个新的薪酬等级。此外，随着一些企业逐渐从以岗位为基础的薪酬体系向以任职者为基础的薪酬体系转移，企业就更为依赖市场薪酬调查来确定其薪酬水平以及确保其外部竞争性了。

3) 了解其他企业薪酬管理的最新发展趋势

由于薪酬调查中所要了解的数据并不仅仅限于基本薪酬这样一种简单的信息，它通常还包括奖金、福利、长期激励、休假等各种福利以及加班时间、各种薪酬计划等方面的信息，甚至包括其他企业的员工流动率、加薪频率等。因此，企业可以借此了解某些新型的薪酬管理实践在企业界的流行情况，这有助于企业判断自己是否有必要顺应潮流来实施某种新的薪酬管理实践。

2. *进行薪酬调查的程序*

1) 确定薪酬调查的内容

一般来说，企业薪酬调查的内容主要包括以下 5 个方面：薪酬内容(基本工资、职务津贴、奖金、红利和各种福利保险费用的比率)；其他企业的基本工资情况；除基本工资以外津贴、奖金、红利、福利、可变薪酬的给付情况；其他与薪酬有关的项目；调查

的是资深员工还是新进员工的薪酬水平，是平均薪酬水平还是最高的薪酬水平等。

2) 实施调查

企业可以在取得其他被调查企业的支持的前提下，采用电话调查、发放调查问卷或访谈等方式进行数据调查；或者也可以通过咨询企业和调查企业来实施调查。一次好的市场调查要能保证数据的代表性和质量。

3) 调查资料的整理与统计

企业在薪酬调查完毕后，应根据收集到的数据进行分析统计和整理。调查资料的价值不仅仅体现在数据的多少，关键在于调查者从获得的信息中得到的启示，所以必须对调查资料进行各种数据的计算、统计，并根据统计结果针对企业的经营情况、岗位职能等具体情况进行对比分析，而不能只是抽象和单纯地比较数据。

3. 薪酬调查的方法

1) 岗位评定法

对于各个企业都普遍设立的、名称固定并且通用、职能较单一的岗位，一般来说，企业可以在对类似企业中类似岗位的报酬情况进行直接或间接调查的基础上，直接根据市场价格确定岗位报酬。企业还可以采用基准岗位稳定法，即将调查数据用于确定基准岗位，以确定企业的工资等级，并根据其他岗位在企业中的相对价值来确定工资水平。为了保证调查的成功，调查者应该在调查表上提供充足的信息，阐明目标岗位的主要职能，以便被调查者做出正确判断。

2) 职业分类法

这一方法是为了克服岗位评定法的缺点而发展起来的。它在所有岗位中首先确定一系列的基础职业类别，如行政类、管理类、生产类等，调查各个类别的薪酬水平。它可以提供更多岗位的信息，而且不必将本企业的岗位与其他企业的岗位进行比较。

9.3.3 薪酬结构的确定

在薪酬体系确定后，需要进行薪酬结构设计，通常要考虑固定薪酬与浮动薪酬之间的比例，短期薪酬与长期薪酬之间的比例。

1. 固定薪酬与浮动薪酬之间的比例

在薪酬的构成中，固定薪酬主要起到保障的功能，而可变薪酬与绩效指标的完成情况紧紧挂钩，主要起到激励的作用。固定薪酬主要包括基本工资、津贴、福利等要素，浮动薪酬主要包括奖金等要素。

固定薪酬可以保证员工的日常生活，使之产生安全感。但是，如果过高，有可能使员工产生满足感，从而失去努力的动力，削弱薪酬的激励功能。而组织对员工的激励主要由薪酬中的浮动部分实现，这是企业对员工工作表现和成绩的认可。但是，如果浮动薪酬的比例过大(例如目前很多白酒推销人员)，又会使员工缺乏安全感及保障，不利于吸引和留住员工，同时也很难培养热爱组织、忠于组织的企业文化。

战略性人力资源管理特别强调“分层与分类的人力资源管理”，即在人力资源管理各个模块的实施中，要充分考虑人员在组织中的级别，是高级管理人员、同层管理人员还是一般工作人员，针对不同层级的人员，要实施区别对待的人力资源管理政策。另外，由于“二八原理”的存在，掌握核心技术的研发人员以及掌握决策权的高级经营管理人员，在人力资源管理中也应该施以特殊的政策，以充分激励这部分人员。“分层与分类的人力资源管理”的思路，在薪酬管理中表现得特别明显。根据企业界薪酬管理的实践经验，岗位在组织架构中的级别越高，其工作内容中日常运营部分越少而战略部分越多，对企业总体经营业绩的影响越直接，则该岗位薪酬中的浮动比例也越大，反之则应越小。图 9.8 是对不同层次员工和不同专业领域人员固定薪酬和浮动薪酬 (主要是指短期奖金) 比例的一些经验数据。

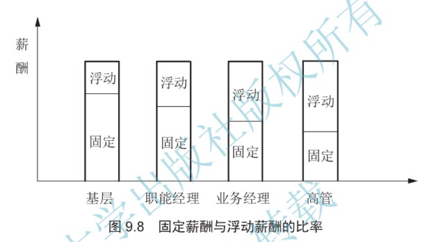


图 9.8　固定薪酬与浮动薪酬的比率

2. 短期薪酬与长期薪酬之间的比例

在现代战略性人力资源管理的过程中，员工不再被认为是带来产出的劳动力要素，薪酬也不再是企业的成本与费用。员工与企业之间的关系已经演化为合作伙伴之间的关系，员工是企业发展的参与者和决定力量。为了保持企业的可持续发展，必须给予员工长期的激励，特别是给予高级管理人员和核心技术人员以长期的激励。短期薪酬主要包括员工的基本工资和短期奖金，职能是在年度经营中激励员工为实现经营目标而努力。为了长期地激励员工，就必须建立长期薪酬的激励机制。长期薪酬主要是员工所获得的长期激励，主要包括员工持股、模拟股票期权和延期支付计划等。短期薪酬和长期薪酬之间的比例通常跟员工在组织架构中所处的等级层次相关，在基层员工的薪酬总额中，短期薪酬往往占了绝大部分的比重；在中层管理人员的薪酬总额中，短期薪酬的比重下降，但仍旧是薪酬的主要组成部分；而在高层管理人员的薪酬总额中，短期薪酬的比重进一步下降，甚至会低于长期薪酬所占的比重。比如，国外有调查报告称，近年来美国公司总裁的年度收入由两部分组成：一是基本工资和短期奖金等短期收入；二是股票期权等长期收入。其中，基本工资占总收入的 21%，短期奖金占总收入的 27%，两者合计即短期收入占总收入的 48%；股票期权收入占总收入的 36%，其他长期激励占总收入的 16%，两者合计即长期收入占总收入的 52%。从行业因素的影响来看，一般在新兴行业、高科技行业中长期激励实施较普遍，长期激励占员工总收入百分比也较高，如 IT 行业就

是实施较多长期激励力度也较大的一个行业。这是因为IT企业的经营业绩波动较大，企业的成功与人的关系很大，所以IT企业一般都很重视对员工的激励。

3. 三种不同薪酬要素比例的结构类型

薪酬要素比例的设计应结合企业的不同发展阶段、薪酬政策和岗位特征设置。一般情况下，薪酬结构的构成要素中包括刚性和弹性部分，刚性和弹性部分不同比例的组合可组成三种不同类型的薪酬结构。

1) 高弹性结构

在某些公司中薪酬主要根据个人当时绩效决定，不同时期个人收入起伏较大，在这些企业中集体福利一般比重较小，奖金占的比重较大，或实行所谓浮动工资、绩效工资，如计件工资、销售提成制，“除本分成制”等。这种模式激励性强、员工安全感差、适合于员工流动率高，工作热情低的情形。

2) 高稳定结构

在某些公司中，薪酬与员工当时绩效关系不太大，而主要取决于年资及公司经营状况，因此个人收入相对稳定，给人一种安全感。在这些企业中基础工资占主要成分，集体福利一般比较好，奖金即便可观，也主要根据整个公司经营状况按照个人工资一定比例发放，如日本许多大公司就采取这种模式。这种模式有较强的安全感，但缺乏激励功能，人工成本高。

3) 平衡结构

这种结构具有弹性，能够不断激励员工提高绩效，而且还具有稳定性，为员工提供一种安全感，使他们关注长远目标。这是一种比较理想的结构，它需要根据企业的生产经营目标、工作特点以及收益状况合理搭配。

9.3.4 岗位工资设计

薪酬设计的核心是薪酬的内部公平性。合理的等级设计体现了薪酬的内部公平性。等级设计是薪酬设计的骨架，而等级设计又依赖于岗位评估。下面对以岗位为基础的薪酬模式为例进行设计。


阅读小材料 9-1

五指争大

有一天，五根指头聚在一起，讨论谁是真正的老大。

大拇指骄傲地率先发言，说：“五根指头中，我排在第一而且最粗大，人们在称赞最好或表现杰出的时候，总是竖起我，所以老大非我莫属！”

食指不以为然，急着辩解：“我才是老大，人们在吃饭时，如果没有我支持着，根本就夹不了菜；另外，人们在指示方向的时候，总是依靠我。”

中指不屑地说：“要说我们中间谁是老大，那一定就是我，在五根指头中，我最修长，犹如鹤立鸡群，而且我居最中间的位置，大家众星捧月，这不就是老大的证明吗？”

无名指也不甘示弱，理直气壮地讲："三位也未免太自大了，世上最珍贵的珠宝，只有套在我身上，才能相得益彰，因此我才配做老大。"

小指在一旁，只是静默不语，四指惊讶地问道："喂，你怎么不谈谈你的看法，难道你不想做老大？"

"各位都有显赫的地位，我人微言轻，只是人们在合十礼拜或打躬作揖的时候，我是最靠近真理与对方的。"

就这样五根指头谁也没有说服其他几位，大家还是总觉得自己才是老大。

点睛：

在现实社会中，每个人、每个岗位都有其存在的价值，人们总是争论所谓的谁大谁小、谁轻谁重的问题，如果不将他们放在一个特定的环境中，提供一个共同的参照点，大家都说自己重要，也许每个人说的都有道理，但谁也不可能说服谁。

在企业管理中，谁更重要的问题往往涉及薪酬体系设定，是影响企业发展动力的重要因素。在现实中企业总由多个岗位组成，不同岗位的员工对企业有着不同贡献，而每一个岗位对企业来说都是不可或缺的重要部分，因此需要采取一定的方法，进行企业内部的岗位价值评估，并将之纳入绩效管理工作之内，保持企业正常有效的发展。

1. 岗位评估

岗位评估 (Position Appraisal) 也被称为职位评价、岗位评价，是指在工作分析的基础上充分收集工作岗位各方面的信息，以工作岗位的工作内容和对组织的价值贡献为依据，对岗位的责任大小、工作强度、所需任职条件等特性进行评价，以确定岗位间相对价值的过程。其结果是形成企业内部岗位的相对价值体系，最终确定岗位的薪酬等级。

1) 岗位评估的作用

岗位评估能在较大程度上解决薪酬的内部公平性问题，通过岗位评估可以比较企业内部各个岗位的相对重要性，得出岗位价值序列，使不同岗位之间具有纵向和横向的可比性，为确保薪酬的公平性奠定基础。同时，还可以为进行薪酬调查建立统一的岗位评估标准，消除不同企业之间由于岗位名称不同，或即使岗位名称相同但实际工作要求和工作内容不同所导致的岗位差异，使薪酬调查结果具有实际参照价值。岗位评估还能引导员工的职业发展方向，吸引、保留和激励员工。

2) 岗位评估的特点

(1)"对岗位不对人"，即岗位评估的对象是企业中客观存在的岗位，而不是任职者；岗位评估衡量的是岗位的相对价值，而不是绝对价值。

(2) 岗位评估过程是根据预先规定的衡量标准对岗位的主要影响指标逐一进行测定、评比、估价，由此得出各个岗位的量值，使岗位之间有对比的基础。

(3) 岗位评估先对性质相同的岗位进行分类，然后根据评定结果再划分出不同的等级。

3) 岗位评估的方法

岗位评估有多种方法，常用的主要方法有：岗位排列法、岗位分类法、要素比较法、要素计点法、海氏评价系统等。企业在岗位评估实践中可结合企业特点进行选择，通常需要结合使用。我们对几种岗位评估方法作一比较，具体见表 9-4。下面将对要素计点法和海氏评价系统做具体介绍。

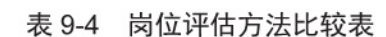


表 9-4　岗位评估方法比较表

岗位评估方法	概述	实施步骤	优点	缺点	适用企业
岗位排列法	根据各种岗位的相对价值或它们对组织的相对贡献进行排列	选择评价岗位；取得工作说明书；进行评价排序	简单方便，易理解、操作，节约成本	评价标准宽泛，很难避免主观因素；要求评价人员对每个岗位的细节都非常熟悉；只能排列各岗位价值的相对次序，无法回答岗位之间的价值差距	岗位设置比较稳定；规模小
岗位分类法	将各岗位与事先确定的一个标准进行比较来确定岗位的相对价值	岗位分析并分类；确定岗位类别的数目；对各岗位类别的各个级别进行定义；将被评价岗位与标准进行比较，将它们定位在合适的岗位类别中合适的级别上	简单明了，易理解、接受，避免出现明显的判断失误	划分类别是关键；成本相对过高	各岗位的差别比较明显；公共部门和大企业的管理岗位
要素比较法	确定标准岗位在劳动力市场的薪酬标准，将非标准岗位与之相比较来确定非标准岗位的薪酬标准	选择普遍存在、工作内容稳定的标准岗位；确定报酬要素；确定各标准岗位在各报酬要素上应得到的基本工资；将非标准岗位在每个薪酬要素上分别同标准岗位进行比较，确定其在各报酬要素上应得到的报酬，并加总	能够直接得到各岗位的薪酬水平	应用最不普遍；要经常做薪酬调查，成本相对较高	能够随时掌握较为详尽的市场薪酬标准
要素计点法	选择关键评价要素和权重，对各要素划分等级，并分别赋予分值，然后对每个岗位进行估值	选择评价标准和权重；各要素划分等级并给予分值；打分	能够量化；可以避免主观因素对评价工作的影响；可以经常调整	设计比较复杂；对管理水平要求较高；成本相对较高	岗位不雷同；岗位设置不稳定；对精确度要求较高
海氏评价系统	实质上是一种计点法，根据3类主体评价要素，对岗位进行评估	按照评价指导图表对岗位进行评估打分；按照岗位对能力和责任要求的重要程度确定权重；计算得出岗位分值	有效解决了不同层级和不同类别岗位相对而对价值的相互比较难题	评价过程非常复杂，并且需请专家帮助进行	各岗位差别较大；在企业的管理岗位

(1) 要素计点法，是一种被广泛应用的岗位评估方法，它提供了一种定量分析岗位价值的方法。通过对每个岗位确定不同的点值，并对这些点值的大小进行比较的方式来确定不同岗位的价值。其主要内容包括确定若干个薪酬要素；对每个要素分等，根据每一个要素的不同等级或水平来分配权重和点值；对每个要素的等级或水平来评价单个工作，以确定其点值；把每个工作每个要素的点数相加，得到每个工作的总点数值，然后将总点数值转化为相应的工资等级。其具体操作程序如下。

① 确定岗位系列。由于不同部门的岗位差别较大，通常使用多种点值评估方案来对所有岗位进行评估。

② 确定岗位的评价要素，比如知识、经验、职责、技能要求、监督管理、工作环境等。

③ 界定评价要素和划分要素等级。用通俗、清楚的文字，为每一个评定要素下定义，以确保评价者在应用这些要素时能保持一致。在界定清要素后，根据各要素的复杂程度决定合适的等级。每个要素等级不超过六个，等级数主要取决于评价者的评价需要，只要可以清楚地区分岗位的水平就可以了。

④ 确定评价要素的权重。这是非常重要的一步，不同的岗位，同样的要素一般来说其权重是不同的。各要素所占的权重，应根据企业的需要和工作的性质灵活来确定。

⑤ 确定各要素计分的点数以及各要素等级的点值。要素计点法中各个要素点数之和，以及各要素权重与点数分配应以易于转化为货币工资为准。将总点数与各个要素的权重相乘，则得出各个要素的点数。再将各个要素的点数，平均分配到各个要素的等级上去。

⑥ 实施评价。根据岗位说明书，按照各薪酬要素分别对该岗位进行评价，再将各岗位中各要素对应的点值进行加总，就得出了该岗位的总点值。表 9-5 是要素计点法评估表示例。

(2) 海氏评价系统。海氏评价系统又称为“指导图表——形状构成法”，它是由美国薪酬专家艾德华 • 海于 1951 年研究开发出来的。海氏评价系统将岗位的付酬要素分为 3 种，每一个付酬要素又分别由几个子因素构成，具体内容见表 9-6。

表 9-5　岗位薪酬要素等级划分及分数表

要素指标	因素指标	级别					小计
		1	2	3	4	5	
劳动技能	文化理论知识	2	4	6	8	10	30
	操作技能	12	14	16	18	20	80
	作业复杂程度	3	6	9	12	15	45
	预防、处理事故复杂程度	1	2	3	4	5	15
劳动责任	责任质量	3	5	7	9	11	35
	原材料消耗责任	3	5	7	9	11	35

（续）

要素指标	因素指标	级别					小计
		1	2	3	4	5	
劳动责任	经济责任	3	5	7	9	11	35
	安全责任	3	5	7	9	11	35
劳动强度	体力劳动强度	12	14	16	18	20	80
	脑力消耗疲劳程度	3	6	9	12	15	45
	作业姿势	2	4	6	8	10	30
	工时利用率和工作班制	1	2	3	4	5	15
劳动环境	微气候条件影响	12	14	16	18	20	80
	作业条件危险性	3	6	9	12	15	45
	有毒有害物危害	2	4	6	8	10	30
	噪声危害	1	2	3	4	5	15
合　计							650

表 9-6　海氏工作评价系统付酬因素描述

付酬因素	付酬因素释义	子因素	子因素释义
技能水平	要使工作绩效达到可接受的水平所必需的专门知识及相应的实际运作技能总和	专业理论知识	对该职务要求从事的职业领域的理论、实际方法与专门知识的理解。该子系统分八个等级，从基本的（第一级）到权威专门技术的（第八级）
		管理诀窍	为达到要求绩效水平而具备的计划、组织、执行、控制、评价的能力与技巧。该子系统分五个等级，从起码的（第一级）到全面的（第五级）
		人际技能	该职务所需要的沟通、协调、激励、培训、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。该子系统分“基本的”“重要的”“关键的”三个等级
解决问题的能力	在工作中发现问题，分析诊断问题，提出，权衡与评价对策，做出决策等的能力	思维环境	指环境对职务行使者的思维的限制程度。该子因素分八个等级，从几乎一切按既定规则办的第一级（高度常规的）到只做了含混规定的第八级（抽象规定的）
解决问题的能力	在工作中发现问题，分析诊断问题，提出，权衡与评价对策，做出决策等的能力	思维难度	指解决问题时对当事者创造性思维的要求，该子因素分五个等级，从几乎一切按既定规则办的第一级（重复性的），到完全无先例可供借鉴的第五级（无先例的）

（续）

付酬因素	付酬因素释义	子因素	子因素释义
承担的职务责任	指职务行使者的行动对工作最终结构可能造成的影响及承担责任的大小	行动自由度	职务能在多大程度对其工作进行个人性指导与控制，该子因素包含九个等级从自由度最小的第一级 (有规定的) 到自由度最大的第九级 (一般性无指导的)
		职务对后果形成的作用	该子因素包括四个等级：第一级是后勤性作用，即只在提供信息或偶然性服务上出力；第二级是咨询性作用，即出主意与提供建议；第三级是分摊性作用，即与本企业内外其他部门和个人合作，共同行为，责任分摊；第四级是主要作用，即由本人承担主要责任
承担的职务责任	指职务行使者的行动对工作最终结构可能造成的影响及承担责任的大小	职务责任	可能造成的经济性正负后果。该子因素包括四个等级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要视企业的具体情况而定

① 海氏评价系统的 3 种岗位类型。利用海氏评价系统在评估 3 种主要付酬因素方面不同的分数时，还必须考虑各岗位的“形状构成”，以确定该因素的权重，进而据此计算出各岗位相对价值的总分，完成岗位评价活动。海氏认为职务具有一定的“形状”，这个形状主要取决于技能和解决问题的能力两个因素相对于职务责任的对比和分配，如图 9.9 所示。

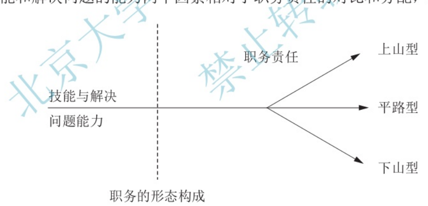


图 9.9　职务形态图

从这个角度出发，企业中的岗位可分为 3 种类型。

(a) 上山型。此岗位中的责任比技能与解决问题的能力重要。如公司总裁、销售经理、负责生产的岗位等。

(b) 平路型。技能和解决问题能力在此类职务中与责任并重、平分秋色，如会计、人事等职能岗位。

(c) 下山型。此类岗位的责任不及技能与解决问题能力重要，如科研开发、市场分析等岗位。

根据 3 种职务的职务形态构成，赋予 3 种职务 3 个不同因素以不同的权重，即分别给三种职务的技能和解决问题的能力两个因素与责任因素赋予代表其重要性的一个百分

数权重，这两个百分数之和恰为100%。综合加总时，可以根据企业不同工作职位的具体情况赋予二者以不同的权重。在实际应用时认为海氏法更加适合于管理、技术岗位的评估。

② 海氏评价系统操作步骤。

(a) 确定岗位分数。首先选择需评价的岗位；仔细阅读付酬要素描述表，对各付酬要素子因素的释义加以理解；对照岗位说明书，分别按技能水平、解决问题的能力和承担的岗位责任评价指导表对各岗位进行评分。

(b) 确定岗位能力和责任付酬要素的权重，即岗位状态的构成。

根据岗位所需技能水平、解决问题的能力与承担的岗位责任对岗位价值的影响程度确定各自的权重。如岗位属于“上山型”“下山型”“平路型”，则将其权重分别确定为(40%/60%)、(60%/40%)、(50%/50%)。

(c) 计算岗位分数。将岗位在三个付酬要素上的评价得分及相应的权重计算岗位总分。计算公式如下：

岗位总分 $=A\times(1+B)\times K_1+C\times K_2$

式中：A——技能要素得分；

B——解决问题的能力得分；

C——承担的岗位责任得分；

K_1——技能水平、解决问题的能力权重；

K_2——承担的岗位责任。

4) 岗位评估的注意事项

(1) 在评估前需对评估者强调岗位评估的对象是岗位的职责，而不是从事某项工作的具体员工。

(2) 评估因素应是符合企业经营战略、体现岗位特征的主要因素。

(3) 评估人员需对企业各项工作有深刻的认识和了解，评估组织者需对评估者进行培训，使评估者对评估因素的理解尽可能一致。

(4) 为了减少内部人员感情因素的影响，可聘请外部专家参与评估或委托外部专家评估。



IBM 薪酬体系的转变

IBM 公司开始从占据本行业的主导地位逐渐转入危机时期。它的衰落是由于多种因素造成的。然而，这几年，它却再度以一个成功公司的面目出现，其中薪酬制度的创新活动对企业文化及员工个人行为所产生的影响是导致公司重新崛起的一个主要因素。

IBM 公司原来的薪酬体系有四个方面的特点。第一，与薪酬的外部竞争性相比，它更为强调薪酬的内部公平性。第二，原有薪酬系统严重官僚化，系统中有 5 000 多种职位和 24 个薪资等级。第三，管理人员在给手下员工增加薪酬方面的分配自主权非常小。第四，单个员工的薪酬收入大部分都来自于基本薪酬，只有很少部分是与利润和股票绩效等风险性因素联系在一起。

现在，IBM 公司薪酬制度在上述所有四个方面都发生了根本性的改变。新薪酬制度是受市场驱动的非常注重外部竞争性，现在的薪酬制度中仅剩下 1 200 种职位和 10 个变动范围更大的薪资等级，这符合公司削弱官僚主义、减少等级层次以及把决策权利分散到管理人员身上的原则，赋予他们按员工的工作绩效支付不同薪酬的权力。奖励性薪酬的增长预算被削减，节省下来的这部分钱被转移到风险薪酬项目上，这样一来，员工的薪酬与企业的绩效目标进一步联系起来。

（资料来源：孙健，纪建悦，等．人力资源开发与管理 [M]．北京：企业管理出版社，2004.）

2. 薪酬结构参数设计

在薪酬结构设计中，有几个重要参数需要加以仔细考虑，包括薪酬等级、各个薪酬等级之间的级差和每个薪酬等级的宽度等。

1) 等级数量设计

(1) 工资等级要以岗位评估的结果为依据，根据岗位评估得到的每个岗位的最终点数划分等级。为了减少工资等级，往往将评价结果接近的岗位 (在同一点数区间的岗位) 定为一个等级，如每隔 100 点的区间划为一个等级，从而划分出若干个岗位等级。

(2) 根据企业的规模大小、行业特点、组织结构及岗位的数量，确定工资等级的数量，传统的工资结构一般采用 10 ～ 20 个等级。在宽带薪酬结构中一般采用 6 个等级或更少。

2) 级差设计

(1) 划分了工资等级后，还要确定级差。级差又称中点差异，是指相邻薪酬等级中位值之间的差距。在实践中，可以对不同的等级将级差统一处理，即不同的薪资等级中级差相同。也可以根据不同的薪酬等级将级差差别化，根据经验数据来确定级差的数值。传统结构中的级差一般为 15% ～ 25%，现在的工资结构设计中有增大的趋势。其中，最高等级与最低等级的工资比例关系，决定了企业内员工工资拉开差距的大小，差距太小，不能体现薪酬分配的激励性原则，会影响员工积极性 ；差距太大可能会造成员工的不团结，也可能会使薪酬成本超过企业支付能力。

(2) 工资等级差反映了岗位之间的差别。由于岗位级别越高，岗位之间的劳动差别越大，工作价值差别越大，所以高级别岗位之间的工资差距要大一些，在低级别岗位之间的工资级差要小一些。

3) 等级幅度设计

(1) 为体现员工在能力上的个体差异以及为员工提供工资晋升的通道，往往在同一等级中工资设定一定的浮动范围，称为等级幅度。等级幅度可用此等级最低工资来衡量，也可用此等级的中点来衡量，此外以最小值来衡量。在薪酬设计中常采用在岗位薪酬上设置多个工资档的方法来实现，一般设置 5 ～ 7 个档次为宜。

(2) 在传统的结构中等级幅度一般在 30% ～ 60% 之间，现在的薪酬体系设计中有增大的趋势。同薪等级中各工资档之间的工资差距由档次数量和等级幅度确定。

(3) 等级幅度与工资等级的划分方式、等级数量有直接关系。如果是传统型工资结构，由于等级较多，所以等级宽度一般要取小一些；如果是宽带工资结构，由于等级少，所以等级幅度要取大一些。

4) 重叠幅度

由于企业的岗位等级一般都是金字塔型，岗位级别越高，可提供的岗位越少，员工的岗位升迁机会就越少。为了弥补由于岗位数量少而给员工薪酬晋升带来的障碍，工资等级之间的工资标准可以重叠，重叠量一般为 25% ～ 50%。

5) 综合调整

工资等级数量、级差、等级幅度和重叠幅度是工资结构设计中的四个变量。它们相互依赖、相互作用，因为在最低工资等级的最小工资与最高工资等级的最高工资的界限之间，任何一个变量的变化都将影响其他的三个变量。例如，若要求大的级差，则等级数量将减少，若要求有较多的等级数量，则必须接受更小的级差；在级差确定后，若增加等级幅度，则必然增大重叠幅度，若要求重叠幅度较小，则必须接受等级宽幅减小，否则就需增加级差。因此，在结构参数设计时，须综合考虑，选择满足企业目标和薪酬政策的合适的工资结构。工资结构示例图，如图 9.10 所示。

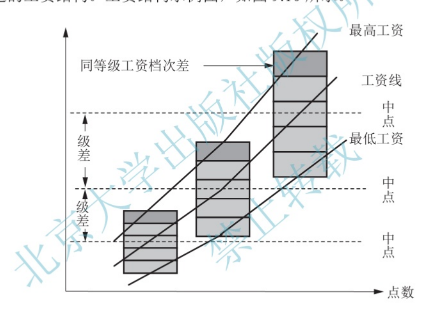


图 9.10　工资结构示意图

工资结构参数示例，如表 9-7 所示。

表 9-7　工资结构参数设计表

点数范围	等级	级差 (%)	幅度 (%)	最小值	中点值	最大值
≤ 99	1	—	30	870	1000	1130
100~199	2	15	40	958	1150	1342
200~299	3	20	40	1150	1380	1610
300~399	4	20	40	1380	1656	1932
400~499	5	20	40	1656	1987	2318
500~599	6	20	40	1987	2385	2782
≥ 600	7	25	50	2385	2980	3577

注：表中最小值、最大值的计算公式为：最小值 = 中点值 ×(1+ 幅度 ×2)；最大值 = 中点值 × 幅度。

3. 标准设计

岗位工资标准的设计可以采用两种方法。

(1) 根据市场薪酬水平与企业薪酬水平定位确定，具体方法如下。

①选择基准岗位，根据市场工资水平及企业薪酬水平定位确定基准岗位的薪酬水平。

②根据薪酬结构中岗位工资所占比例确定基准岗位的岗位工资中点值，从而确定基准岗位所在岗位工资等级的中点值。

③根据工资级差、幅度确定各工资等级的岗位工资中点值和等级幅度。

④结合同一工资等级中工资档次数、等级幅度和中点值确定各工资等级中的各档工资标准。

(2) 根据企业岗位工资总额确定，具体方法如下。

①选择基准岗位，将基准岗位所在的工资等级系数定为 1。

②根据级差确定各工资等级的工资等级系数。

③将各工资等级系数乘以对应岗位的数量，再进行求和得到所有岗位的总系数。

④将岗位工资总额除以岗位总系数，得到单位系数的工资额。

⑤将各工资等级系数乘以单位系数工资额，即为各工资等级的中点值。

⑥结合同一工资等级中工资档次数、等级幅度和中点值确定各工资等级中的各档工资标准。

9.4 可变薪酬设计

可变薪酬有时又称为浮动薪酬或奖金，是薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分。由于各种主客观原因的存在，员工之间的业绩往往存在较大的差异，而可变薪酬就可以在绩效和薪酬之间建立起一种直接的联系，这种业绩既可以是员工个人的业绩，也可以是企业中某团队甚至整个公司的业绩。因此，可变薪酬对于员工具有很强的激励性，对于企业绩效目标的达成起着非常积极的作用。企业常用的可变薪酬有销售提成、计件工资、年薪制等。

阅读案例



薪酬为什么不能拉开差距

9.4.1 销售提成

营销人员薪酬体系大多采用以业绩为基础的薪酬制度，具体体现在销售提成和奖励。提成一般按销售额、销售回款等为基数的一定比率，并结合销售计划完成率、销售回款计划完成率等指标确定提成额。在实际操作中大多数按销售回款为基数，以便控制应收账款数额，加速资金回笼，但也有按销售额为基数的方式，这种方式主要适应于个体基本不承担回款责任或销售回款没有风险的情况。

为了扩大市场份额、推广新产品，在确定提成额时还需考虑市场增长、新产品销售

额或销售增长率。其结构有以下几种。

1. 纯提成

此种方式形式简单，激励作用大，有利于打开销售局面，增加市场份额和销售量。但销售人员收入没有保障，承担的风险大，降低企业对销售人员的凝聚力，企业难以对销售人员提出销售过程的要求，不利于销售人员的管理和企业客户资源的管理。这种方式适用于处于创业期和成长初期企业、资金压力和风险大的中小型企业。

2. 基本工资＋提成

此种方式营销人员的收入能得到基本保障，降低了营销人员的风险，有利于营销人员的稳定。营销人员在得到基本生活保障的基础上，其收入主要来自于销售提成，仍然保持较强的激励作用。

3. 基本工资＋团队奖励(提成)

由于某些企业销售业务的特殊性，不便于采用个体的销售提成，比如由于市场的不均衡性，营销人员的销售量的大小很大程度上不取决于个人努力。在此情况下，采用以个人销售量为基数的提成方法不具有可行性，但不采用与销售业绩挂钩的薪酬分配又难以调动营销人员的积极性。为了解决上述矛盾，一般可采用营销团队的奖励(提成)方式，结合各个区域的营销团队的人员数量和市场状况，可保持销售量的相对均衡性。营销团队的绩效收入与团队销售业绩直接挂钩，在团队内部分配时，再根据个体的销售计划完成情况和市场开拓情况进行二次分配。

4. 工资＋个人奖励

有些企业的营销集中于大客户营销，且大客户的开发主要在于企业的中高层营销管理人员，营销人员的主要职责是客户维护和业务事务办理。因而，营销人员不便于采用提成方式获取收入。但毕竟客户的维护对销量有一定的影响，且业务量的大小影响营销人员的工作量，为了有效激励营销人员，所以根据其工作业绩采用奖金的方式进行激励。

9.4.2 计件工资

工作产出能量化的生产岗位一般采用计件工资制。计件工资制是以员工完成的合格产品或工作量以及事先规定的计件单位计算出的薪酬。员工计件工资的多少不仅取决于员工完成的合格产品数量或工作量，还取决于计件单价的高低。

员工计件工资＝产品量 × 计件单价

1. 计件单价

计件单价是员工每完成一个合格产品或工作量能得到的薪酬，计件单价的制定可以有两种方法。

(1) 计件单价＝单位时间岗位工资标准 / 该岗位单位时间的产量定额。

(2) 计件单价＝单位时间工资标准 × 单位产品的工时定额。

2. 计件工资的形式

(1) 直接无限计件制：上不封顶，同一单价计酬。

(2) 直接有限计件制：在劳动定额内按计件单价支付，对超额部分进行限制，采用封顶的方式。

(3) 累进计件工资制：在劳动定额内按计件单价支付，超额部分在原单价基础上累进单价计发工资，超额越多，单价越高。

(4) 超额计件工资制：在劳动定额内按计时发给基本工资，超额部分发给计件工资。

计件工资的优点是简单易行，分配方法透明。由于计件工资将员工的劳动成果与薪酬直接挂钩，而且每个员工都可以对自己付出的劳动和能够获得的薪酬心中有数，所以有很强的激励作用，有利于提高劳动生产率。但计件工资容易导致员工忽视产品质量。

计件工资的适用范围和对象：适用于生产目的是提高产量，而且生产有连续性和稳定性，员工或部门 / 班组的产量或工作量可以计量，有科学的定额等制度的企业。

9.4.3 年薪制

1. 年薪制的概念

年薪制是对企业的中高层管理人员、核心技术人员及核心营销人员等经常采用的一种薪酬制度，年薪制以年度为考核周期，根据经营者的经营业绩、难度与风险合理确定其年度收入的一种工资分配制度。年薪制不是高薪制，不是负盈不负亏的坐享其成，而是高激励与高风险的并存。年薪制应是一种动力和压力同在、风险和收益共生、付出和获取并存的回报机制。

2. 年薪制的常见结构

不同的企业由于其企业文化、行业背景、员工观念、管理模式、组织结构等都不尽相同，所以其所适合的年薪制结构模式必然也不尽相同。企业要根据自身的实际情况进行设计。

1) 年薪制结构设计的原则

(1) 报酬与绩效挂钩，股东利益与员工利益二者兼顾。年薪制员工的收入与其经营管理工作的业绩挂钩，报酬的高低随其工作业绩的好坏浮动。工作业绩好，为股东创造的价值多，年薪制员工自身所得的报酬也高。

(2) 固定收入和风险收入相结合，以风险收入为主。企业的经营是有风险的，企业中骨干员工从事的事业是风险事业。同时，员工也要维持家人和自己的生存，还要考虑到企业经营环境中的不确定因素。因此，可以考虑把年薪制员工的报酬分成两部分：一部分作为固定收入，足够维持其个人与家庭生活；另一部分作为风险收入，完全与工作绩效挂钩，使其承担收入风险，从而起到激励的作用。

(3) 长期与短期业绩奖励相结合。年薪制员工的经营管理决策与决策后果的体现是有一定时间距离的。很多时候，年薪制员工的一项重大决策往往需要经过几年以后才能看到利益。为了鼓励年薪制员工做出有利于企业长期生存、发展的决策，既需要对年薪制

员工的短期业绩提供奖励，也需要对年薪制员工的长期业绩提供奖励。

(4) 体现收入层级的原则。这里的收入层级包括两层含义：一方面是指拉开年薪制员工收入与一般员工收入的差距，这种差距不应仅仅是 2 倍、3 倍，可以是 8 倍、10 倍或几十倍；另一方面，要看到年薪制员工的收入报酬是一个由一系列层级组成的"报酬包"：最低层级，基本工资——维持因素；第二层级，各种福利——保障因素；第三层级，奖金性薪金——中短期激励因素；第四层级，股票、期权——中长期激励因素。激励制度要善于体现出各个层级的特性与差别，发挥每一个层级应有的作用，使年薪制能充分调动员工的积极性。

(5) 直接确定与间接确定相结合，以间接确定为主。对于年薪制员工的固定收入部分，可以由企业与员工通过协商直接确定。而对于风险收入部分，则应由企业运营的情况、工作的业绩来间接确定。

2) 年薪制结构设计

基于以上原则，把年薪制员工收入设计为多结构模式，从而多角度、多层次引导他们维护所有者利益、企业利益，这样的设计是目前普遍实行的一种年薪制设计的常见模式。

典型的年薪制结构为：薪酬 = 月工资 + 各种福利 + 年终奖金 + 长期报酬。

(1) 月工资，有时候也称为月基本工资，属于固定收入，是保证员工及其家人日常生活的基本费用。但是，这一部分也并非绝对不变，随着员工的工作年限、工作能力以及物价等的变化，月工资也可以做适当的调整。月工资在收入结构中的比例一般不会太大。

(2) 各种福利主要包括各种津贴、养老计划、住房公积金和在职消费等待遇。这部分收入与员工的工作业绩关系不大，属于保健性因素，所以这部分收入的比重不宜太大。

福利和津贴可为年薪制员工提供良好的工作条件，解除年薪制员工的某些后顾之忧，有时会让年薪制员工感到身份和地位的与众不同，有利于提高年薪制员工的工作效率，但就总体而言，其激励效果并不大。

(3) 年终奖金，有时也称为绩效奖金，是对年薪制员工工作业绩的阶段性奖励，是不固定的风险收入，是年薪制员工的中短期报酬。年终奖金与公司年度经营管理状况、本人的年度工作业绩挂钩，有较强的激励作用。

年终奖金占年薪制薪酬的相当比例，是年薪制薪酬的重要组成部分。年终奖金有时候会助长员工的短期化行为，在企业同时存在长期利益和短期利益的时候，由于年终奖金的刺激，有时候员工就会过多关注短期的利益、一年内的利益，而忽略了企业的长期利益。为了让企业的发展与员工利益更好地结合，年薪制应该设计一些长期报酬来引导员工关注企业的长期利益。

(4) 长期报酬，也称为股权激励。股票、期权是长期报酬的主要形式。因其一般具有持续期或等待期的约束条件，故对年薪制员工具有良好的长期激励作用，是西方发达国家普遍采用的激励方法。股票、期权也是一种风险收入，通过让年薪制员工参与企业长期发展后的价值分配，激励他们关心企业的长远利益，因为这种股票、期权计划通常是

要在至少一年以上的时间内方可有效实行，而且公司的股价是公司长期赢利能力的反映，因此股票、期权计划具有长期激励的特点。它能引导年薪制员工将企业经营管理的目标和本人的工作目标定位于中长期，这是股票、期权和其他的报酬激励形式相比较为优越的地方。

但是，由于奖励的滞后性弱化了激励的效果，而且年薪制员工的股票、期权的收益一般与股价相连，而股价除受企业业绩、企业长期赢利能力的影响以外，还受其他很多因素的影响，例如当股市整体持续走熊，会导致年薪制员工股权收益大幅缩水，这些都会影响年薪制员工的工作积极性。

上述年薪制结构模式，只是一种根据年薪制总结出来的一般性的框架结构，至于年薪制方案具体的形式和具体要素的组合，要结合企业的实际情况，制定最合适的形式、组合和计算方法。

若从吸引人才、留住人才和激励人才 3 个方面来分析的话，四种激励方法的效果也各不相同，如表 9-8 所示。

表 9-8　四大激励方法对经营者的影响

激励方法	对经营者的影响		
	吸引	留住	激励工作
月工资	中	中	中偏低
各种福利	低	中	低
年终奖金	高	较高	较高
长期报酬（股权激励）	高	高	高

如果单纯从吸引人才的角度来讲，月工资因其使年薪制员工有稳定的收入而对年薪制员工具有一定的吸引力，年终奖金因其挑战性而对年薪制员工存在较大的诱惑力，股权激励的吸引力则需要结合当时的股市行情而定，若股市持续走牛，则股权激励的吸引力就会变得很大。

在留住人才方面，股权激励方法因有持有和等待期限的限制而增加了年薪制员工的退出成本，从而具有良好的作用。年终奖金一般需要在年底绩效考核之后才能兑现，这也增加了年薪制员工的退出成本，所以年奖金对留住人才同样会发挥较大的作用。月工资和各种福利对留住员工发挥的作用是有限的。

在激励年薪制员工工作方面，基本工资、福利和津贴因其相对稳定而失去作用。但直接与企业、个人业绩挂钩的年终奖金和股权激励则显示了良好的激励作用，一般情况下，因为股权激励的金额更大，所以股票和期权的激励性会更高。

当然，这只是一般性的分析，如果考虑到具体年薪制员工的需求、能力、偏好、个人收入水平、人才市场状况及具体企业情况等因素，各种激励方法的作用可能会与上面的分析有很大差别。因此，在制定具体企业年薪制方案时，要实事求是、具体情况具体分析。

9.5 福　利

阅读小材料 9-2

员工福利不能再称之为“小额优惠”

通用公司一辆价值 20 000 美元的轿车从生产线上组装完毕后，成本会计师将会告诉你在成本中将有 1 200 美元用于员工的健康保险。与同一辆轿车的钢材成本——500 美元相比，健康保险成本核算对成本的影响是很大的。与在美国的一些外国汽车制造商（有更加年轻、更加健康的员工并且几乎没有退休员工）低达 100 美元的福利相比，通用公司的福利成本高得惊人。

在 20 年中 (1955—1975 年)，员工福利几乎以 4 倍于员工工资或消费价格指数的速度增长。相比较来说，1963—1987 年，福利成本的增长速度有所下降（福利成本的增长速度是工资增长速度的两倍）。事实上，在 1993—1995 年，福利成本稳定在平均每个全日制员工 14 500 美元左右。

（资料来源：文跃然 . 薪酬管理原理 [M]. 上海：复旦大学出版社，2013.）

从上面的例子我们可以看出，员工福利在企业产品的生产成本中所占的比重相当大，它在企业人工成本中的分量更是不可忽视。目前，主流的薪酬管理思想已经把福利与基本工资和奖金并称为薪酬体系的三大支柱，并且开始从战略的高度对福利进行研究，把福利作为企业人力资源战略落地的工具，福利已不再是过去的“小额优惠”了。研究企业的福利管理，首先要理解员工福利的概念和组成要素，即要理解什么是员工福利。

9.5.1　福利的定义

福利 (Benefits) 是薪酬体系的一个重要部分，它是指企业向员工提供的除工资、奖金之外的各种保障计划、补贴、服务及实物报酬。福利属于间接报酬，它不是按照工作时间给付的，只要是企业员工都有权力享有福利。与基本薪酬相比，福利具有以下两个方面的重要特征：一是不同于基本薪酬的货币支付和现期支付，福利通常采取实物支付或者延期支付的方式；二是基本薪酬在企业的成本项目中属于可变成本，而福利，无论是实物支付还是延期支付，都可以减少企业的税收支付。

9.5.2　福利的特点

员工福利有以下几个主要特点。

1. 均等性

员工福利的均等性特征是指履行了劳动义务的本企业员工，均有享受企业各种福利的平等权利，都能共同享受本单位分配的福利补贴和举办的各种福利事业。由于劳动能力、个人贡献及家庭人口等因素的不同，造成了员工之间在工资收入上的差距，差距过大会对员工的积极性和企业的凝聚力产生不利的影响。员工福利的均等性特征，在一定

程度上起着平衡劳动者收入差距的作用。不过，均等性是就企业一般性福利而言，对于一些高层次福利，许多企业也采取了差别对待的方式。例如，对企业高层管理人员和有突出贡献的员工，企业提供住宅、旅游、度假等高档福利待遇，作为激励的手段。

2. 集体性

即员工福利的主要形式是兴办集体福利事业，员工主要是通过集体消费或共同使用公共物品等方式分享职工福利。因此，集体性也是员工福利的一个重要特征。

3. 补偿性

员工福利是对劳动者为企业提供劳动的一种物质补偿，也是员工工资收入的一种补充形式。因为实行按劳分配，难以避免各个劳动者由于劳动能力、供养人口等因素的差别所导致的个人消费品满足程度不平等和部分员工生活困难，员工福利可以在一定程度上缓解按劳分配带来的生活富裕程度的差别。所以，员工福利不是个人消费品分配的主要形式，而仅仅是工资的必要补充。另外，由于员工的需求多种多样，货币化薪酬只能满足一部分需要，各类福利项目有助于满足员工的多样化需要，因此就成为货币化薪酬的有力补充。

4. 全面性

现代企业里福利制度的最大特点，在于对员工生活的“全面照顾”，即不但对员工本人，而且对员工工作范围以外的私生活，对员工家属、子女，都给予福利待遇。事实上，企业越是能对员工生活的所有方面施加实质性的影响，就越能获得员工对企业的归属感，并形成员工对企业的依附性。所以企业在福利项目设置上，在兼顾企业目标的情况下，应充分考虑员工生活方面的需求，提高员工的工作、生活质量。

9.5.3　福利的功能

1. 吸引和保留人才

随着劳动力市场上对于人才的竞争日渐激烈，企业为了吸引优秀的人才就必须在报酬上具有一定的竞争优势。许多企业选择为员工提供有很大吸引力的福利项目，在其他条件相同的情况下，企业提供的福利会对求职者产生很大的吸引力。同时，对于企业内的员工也一样，优越的福利项目是保留、激励员工的有效手段。

2. 税收优惠

福利相对于工资和奖金，还有一个十分重要的功能就是税收减免。无论对于企业还是对于员工，福利都可以起到税收减免的作用。对于员工而言，以福利形式所获得的收入往往也是无需缴纳个人收入所得税的，即使需要缴税，往往也不是在现期，而是等到员工退休以后，到那个时候，员工的总体收入水平就会比他们在工作的时候低，从而所面临的税收水平也就会更低，这样，他们还是能够享受到一定的税收优惠。对企业而言，员工福利计划所受到的税收待遇往往要比货币薪酬所受到的税收待遇优惠。用来购买或举办大多数员工福利的成本是可以享受免税待遇的，这样，企业将一定的收入以福利的

形式而不是以现金的形式提供给员工更具有成本方面的优势。

3. 传递企业文化，培养员工忠诚感

现代企业越来越重视员工对企业的文化和价值观的认同。积极的、得到员工普遍认同的企业文化，将对企业的运营效率产生十分重要的影响。而福利是体现企业的管理特色，传递企业对员工的关怀，创造一个大家庭式的工作氛围和组织环境的重要手段。因而，福利对于员工忠诚感的培养具有重要作用。

9.5.4 福利的主要形式

1. 法定福利

法定福利又叫社会福利，是为了保障员工的合法权利，政府通过立法要求企业提供的，主要包括基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险和各类休假制度等。

1) 养老保险

养老保险是指国家通过立法，使劳动者在因年老而丧失劳动能力时，可以获得物质帮助以保障晚年基本生活需要的保险制。养老保险是社会保险体系的核心，它影响面大、社会性强，直接关系到社会的稳定和经济的发展。

我国于 1997 年发布的《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》和 2005 年 12 月 3 日发布的《国务院关于完善企业职工基本养老保险制度的决定》规定：在我国的大部分地区实施社会统筹和个人账户相结合的养老保险制度。企业缴纳基本养老保险费的比例一般不得超过企业工资总额的 20%(包括划入个人账户部分)，具体比例由省、自治区、直辖市人民政府确定。少数省、自治区、直辖市因离退休人数较多、养老保险负担过重，确需超过企业工资总额 20% 的，应报劳动部、财政部审批。个人缴纳基本养老保险费(以下简称个人缴费)的比例，从 2006 年 1 月 1 日起，个人账户的规模统一由本人缴费工资的 11% 调整为 8%，全部由个人缴费形成，单位缴费不再划入个人账户。

《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》(国发〔1997〕26 号)实施后参加工作、缴费年限(含视同缴费年限，下同)累计满 15 年的人员，退休后按月发给基本养老金。基本养老金由基础养老金和个人账户养老金组成。退休时的基础养老金月标准以当地上年度在岗职工月平均工资和本人指数化月平均缴费工资的平均值为基数，缴费每满 1 年发给 1%。个人账户养老金月标准为个人账户储存额除以计发月数，计发月数根据职工退休时城镇人口平均预期寿命、本人退休年龄、利息等因素确定。

国发〔1997〕26 号文件实施前参加工作，国发〔2005〕38 号决定实施后退休且缴费年限累计满 15 年的人员，在发给基础养老金和个人账户养老金的基础上，再发给过渡性养老金。各省、自治区、直辖市人民政府要按照待遇水平合理衔接、新老政策平稳过渡的原则，在认真测算的基础上，制定具体的过渡办法，并报劳动保障部、财政部备案。

国发〔2005〕38 号决定实施后到达退休年龄但缴费年限累计不满 15 年的人员，不

发给基础养老金；个人账户储存额一次性支付给本人，终止基本养老保险关系。

2) 医疗保险

医疗保险也称疾病保险，是国家、企业对员工在因病或因公负伤而暂时丧失劳动能力时，给予假期、收入补偿和提供医疗服务的一种社会保险制度。此处的疾病是指一般疾病，其发病原因与劳动无直接关系，因此它属于福利性质和救济性质的社会保险。

我国 1998 年颁布的《国务院关于建立城镇职工基本养老保险制度的决定》中规定：城镇所有用人单位，包括企业 (国有企业、集体企业、外商投资企业、私营企业等)、机关、事业单位、社会团体、民办非企业单位及其职工，都要参加基本医疗保险。乡镇企业及其职工、城镇个体经济组织业主及其从业人员是否参加基本医疗保险，由各省、自治区、直辖市人民政府决定。基本医疗保险费由用人单位和职工共同缴纳。用人单位缴费率应控制在职工工资总额的 6% 左右，其中的 30% 进入个人账户；员工的缴费率一般为本人工资收入的 2%。

3) 失业保险

失业保险是指国家和企业对因非主观意愿、暂时丧失有报酬或有收益的工作的员工，付给一定经济补偿，以保障其失业期间的基本生活，维持企业劳动力来源的社会保障的总称。失业保险的根本目的在于保障非自愿失业者的基本生活，促使其重新就业。

2015 年 2 月 25 日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，确定将失业保险费率由现行条例规定的 3% 统一降至 2%，企事业单位按本单位工资总额的 1.5% 缴纳失业保险费，员工按本人工资的 0.5% 缴纳失业保险费，政府提供财政补贴。

失业保险的开支范围是：失业保险金、领取医疗保险金期间的医疗补助金、丧葬补助金、抚恤金。领取失业保险金期间接受的职业培训是职业介绍补贴，国务院规定或批准的与失业保险有关的其他费用。享受失业保险待遇的条件为：所在单位和本人按规定履行缴费义务满 1 年，非本人意愿中断就业，已办理失业登记并有求职要求，同时具备以上三个条件者才有申请资格。

关于失业保险金的给付期限，具体的规定是最长为 24 个月，最短为 12 个月，其中累计缴费时间满 1 年不足 5 年的，给付期最长为 12 个月；满 5 年不满 10 年的，给付期最长为 18 个月；10 年以上的，给付期最长为 24 个月。对连续工作满 1 年的农民合同工，根据其工作时间长短支付一次性生活补助。

4) 法定休假

法定休假包括公休假日、法定休假日和带薪年休假。通过休假，使劳动者可以有一段时间离开繁重的工作，获得身体和心理上的调整，以便更好地投入到工作当中去。

(1) 公休假日。公休假日是劳动者工作满一个工作周之后的休息时间。我国实行的是每周 40 小时工作制，劳动者的公休假日为每周两天。我国《劳动法》第 38 条规定，用人单位应当保证劳动者每周至少休息一天。

(2) 法定休假日。我国法定的节假日包括元旦、春节、国际劳动节、国庆节和法律法规规定的其他休假节日。《劳动法》规定，法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于 300% 的劳动报酬。除《劳动法》规定的节假日以外，企业可以根据实际情况，在和员

工协商的基础上，决定放假与否以及加班工资的数额。

(3) 带薪年休假。企业在员工非工作时间里按工作时间发放工资称为带薪休假。由于现代生活的节奏加快，生活压力较大，因此员工希望能够得到更多的休闲时间以放松身心。带薪年休假就成为非常受员工欢迎的一项福利。同时，带薪休假为员工提供了从容休息的机会，使员工能够恢复旺盛的精力投入到工作中来，因此越来越多的企业主动为员工提供这种福利项目。一些智力型企业甚至放宽了带薪年休假期限，最长的已达25天。

我国《劳动法》第45条规定，国家实行带薪年休假制度。劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。中华人民共和国国务院令第514号，《职工带薪年休假条例》自2008年1月1日起施行。职工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天。国家法定休假日、休息日不计入年休假的假期。

2. 企业福利

企业福利是指企业自主建立的，为满足员工的生活和工作需要，在工资收入之外，向雇员本人及其家属提供的一系列福利项目，包括货币津贴、实物和服务等形式。企业福利计划比法定福利计划种类更多，也更加灵活，主要有以下形式。

1) 收入保障计划

旨在提高员工的现期收入(利润分享和员工持股计划)或未来收入(企业年金、团体人寿保险)水平的福利计划。

(1) 企业年金。企业年金也叫补充养老保险、私人养老金、职业年金计划等。对企业来说，它已经成为人力资源管理战略的福利体系的一个重要组成部分，是延期支付的工资收入。一般来讲，法定养老保险水平不会很高，很难保证劳动者在退休以后过上宽裕的生活。但是，员工希望退休后能过上舒适的生活，这种偏好在年纪较大的员工中尤其突出，因此，许多企业设立年金计划，作为员工的福利。

(2) 人寿保险。人寿保险是由雇主为雇员提供的保险福利项目，是市场经济国家比较常见的一种企业福利形式。团体人寿保险的好处是，由于参加的人多，相对于个人来讲，可以以较低的价格购买到相同的保险产品。通常，团体方案适用于一个企业的所有员工(包括新进员工)，而不论他们的健康或身体状况如何。在多数情况下，雇主会支付全部的基本保险费。

(3) 住房援助计划。住房援助计划包括住房贷款利息给付计划和住房补贴。前者是针对购房员工而言的，指企业根据其内部薪酬级别、职务级别来确定每个人的贷款额度，在向银行贷款的规定额度和规定年限内，贷款部分的利息由企业逐月支付，也就是说，员工的服务时间越长，所获利息给付越多；后者是指无论员工购房与否，每月企业均按照一定的标准向员工支付一定额度的现金，作为员工住房费用的补贴。

2) 健康保健计划

由于社会医疗保险保障的范围和程度的有限性，客观上为企业建立补充医疗保险留下了空间。在发达国家，企业健康保健计划已经成为企业的一项常见的福利措施。如在

美国，企业通过至少 3 种方式为员工提供健康福利计划，即参加商业保险，参加健康保险组织或参加某个项目的保险。

3) 员工服务计划

除了货币形式提供的福利以外，企业还为员工或员工家庭提供旨在帮助员工克服生活困难和支持员工事业发展的直接服务的福利形式。

(1) 员工援助计划。员工援助计划是一种治疗性的福利措施，针对诸如酗酒、吸毒、赌博或压力问题等向员工提供咨询和帮助的服务计划。在计划的组织和操作方式上，有 3 种形式，即由内部工作人员在本企业进行的援助活动；公司通过与其他专业机构签订合同来提供服务；多个公司集中资源，共同制订一个援助计划。

(2) 员工咨询计划。企业可以向员工提供广泛的咨询计划。咨询服务包括财务咨询、家庭咨询、职业生涯咨询、重新谋职咨询及退休咨询等。在条件允许的情况下，企业还可以向员工提供法律咨询。这些咨询之所以作为福利来提供，目的是让员工在出现个人或家庭等方面的问题时，可以将工作表现保持在一个可以接受的水平上。

(3) 教育援助计划。教育援助计划是以提高员工素质和能力为主旨的一种很普遍的福利计划，分为内部援助计划和外部援助计划。内部援助计划主要是在企业内部进行培训，外部援助计划主要指的是学费报销计划。

(4) 家庭援助计划。家庭援助计划是指企业向员工提供的照顾家庭成员的福利，主要是照顾老人和儿童。在美国，越来越多的公司向员工提供儿童看护帮助。一些调查显示，提供儿童看护帮助的企业，员工的缺勤率降低，生产率有一定程度的提高。

随着老龄化的到来，老年人的护理问题得到越来越多的关注。与儿童照顾有些类似，老年服务护理计划的目的是帮助员工照顾生活不能自理的父母。从企业的角度来说，帮助员工照顾他们年迈的家人，可能会增加员工的满意感，提高员工的工作绩效。企业提供的老年照顾福利主要包括：弹性工作时间和请假制度、向雇员提供老年照顾方面的信息、公司资助老年人照顾中心等。

4) 其他补充福利

(1) 交通费。企业出于缓解员工上下班交通不便的考虑，为员工的交通费提供补助，弥补员工在交通方面的支出，主要形式有：企业派专车到员工家接送其上下班；企业派专车按一定的路线行驶，上下班员工到一些集中点等车；企业按规定为员工报销上下班交通费；企业每月发放一定数额的交通补助费。

(2) 节日津贴。在各种节假日发给员工的过节费等。目前，大多数企业借节假日为员工提供一些实物、货币的补助，提高员工的整体福利水平。

(3) 子女教育辅助计划。目前中小学甚至幼儿园日益高涨的赞助费已成为工薪阶层十分头疼的一项支出。企业适时推出“投资小人才，留住大人才”的计划，正好迎合了他们的需求。一些企业为员工年幼的子女提供看护的场所和服务，办托儿所、幼儿园等，使员工能将精力更好地投入工作中来。还有企业提供子女入托津贴和子女教育补助，以缓解员工的经济压力。

除了上面介绍的福利项目之外，不同的企业还有很多特色的福利项目。如有的企业

提供旅游补助、服装津贴、免费工作餐、健康检查、团体保险、俱乐部会费。有的企业组织员工参加各种集体活动，以充实和丰富员工的业余生活，提高员工的生活质量。还有的企业为员工提供其他的生活性服务，如餐厅及各种文化、体育、卫生、娱乐等设施，以免费或减费等优惠待遇供员工使用。也有的企业提供生日礼金、节日贺礼、结婚礼金、生育补助及取暖津贴等。这些都体现了“人本主义”管理的特点。

9.5.5 福利设计的原则

(1) 严格控制福利开支，提高福利服务效率，减少浪费。

(2) 根据员工的需要和企业特点提供多样化的福利项目。

(3) 由于福利有平均主义的倾向，所以，可以选择一些福利项目，将它们与员工的业绩紧密联系，以提高福利分配的激励作用。

(4) 选择的福利项目应对员工的行为有一定的影响，如在职培训等项目，促进员工人力资本投资。

9.5.6 企业福利制度弹性化

福利是一种补助性的给予。传统上企业所提供的福利都是固定的，而强调福利由员工自由选择的弹性做法则是20世纪90年代福利制度改革的趋势。

1. 弹性福利制的含义

弹性福利制又称为“自助餐式的福利”，即员工可以从企业所提供的一份列有各种福利项目的菜单中自由选择所需的福利。弹性福利在美国还有几种不同名称，如弹性报酬计划、自助餐式计划等。

弹性福利制是一种有别于传统固定式福利的新员工福利制度。弹性福利强调让员工依照自己的需求从企业所提供的福利项目来选择组合自己的一套福利“套餐”。每一位员工都有自己的“专属的”福利组合。另外，弹性福利制非常强调员工参与的过程。

实施弹性福利制的企业，并不会让员工毫无限制地挑选福利措施，通常企业都会根据员工的薪水、年资或家眷等因素来设定每一个员工所拥有的福利限额。而在福利清单上所列出的福利项目都会付一个金额，员工只能在自己的限额内认购喜欢的福利。

2. 弹性福利制的类型

1) 附加型

附加型弹性福利计划是最普遍的弹性福利制。所谓附加，是指在现有的福利计划之外，再提供其他不同的福利措施或扩大原有福利项目的水准，让员工自己去选择。

根据薪资水准、服务年资、职务高低或眷属数等因素，给每个员工发给数目不等的福利限额，员工再以分配到的限额去认购所需要的额外福利。有些企业甚至还规定，员工如未用完自己的限额，余额可折发现金。不过，现金的部分于年终必须合并其他所得课税，此外员工购买的额外福利，可以从自己的税前薪资中扣除。

2) 核心加选择型

这类型的弹性福利计划是由一个核心福利的弹性选择福利所组成。核心福利式每个员工都可以享有的基本福利，不能自由选择，可以随意选择的福利项目全部放在弹性选择福利之中，这部分福利项目都附有价格，可以让员工选购。员工所获得的福利限额，通常是未实施弹性福利制前所享有的福利，总值超过了其所拥有的限额，差额可以折发现金。

3) 弹性支用账户

弹性支用账户是一种比较特殊的弹性福利制。员工每一年可以从税前收入中拔出一定数额的款项作为自己的“支用账户”，并以此账户去选择购买雇主所提供的各种福利措施。支出账户的金额不需扣缴所得税，不过账户的金额如未能于年度内用完，余额就归企业所有，既不可在下一年度中并用，也不能够以现金的方式发放。各种福利项目的认购款项如经确定，就不能挪用。

此种福利制度可以使福利账户款项免于纳税，相当于增加净收入，所以对员工具有吸引力，但行政手续过于烦琐。

4) 套餐

这种类型是由企业同时推出不同的福利组合，每一个组合所包含的福利项目或优惠水准都不一样，员工只能选择其中的一种。就好像西餐厅所推出来的 A 餐、B 餐一样，食客只能选其中一个，而不能要求更换套餐里面的内容。在规划此种弹性福利制时，企业可依据员工的背景 (如婚姻状况、年龄、有无眷属、有无住宅需求等) 来设计。

5) 选高择低型

这种福利计划提供几种项目不等、程度不一的福利组合供员工选择，以组织现有的固定福利计划为基础，再据此规划数种不同的福利组合。这种组合的价值和原有的固定福利相比，有的高，有的低。如果员工看中了一个价值较原有福利措施还高的福利组合，那么就需要从薪水中扣除一定的金额来支付其间的差价；如选择较低的组合，则可以要求企业发给其间差额。

3. 弹性福利制的优、缺点

1) 优点

对于员工而言，员工可根据自己的情况，选择对自己最有利的福利。这种由企业所提供的自我控制，对员工具有激励作用。同时，这也可以改善员工与企业的关系。对企业而言，弹性福利制通常会在每个福利项目之后标示其金额，这样可以使员工了解每项福利和成本之间的关系，方便企业管理和控制成本；可减轻福利规划人员的负担。规划福利制度的人员绞尽脑汁设计各种福利，但却吃力不讨好。由员工自选，员工不易产生抱怨。研究还发现，应征者喜欢实施弹性福利制的组织，因此使该组织较易网罗优秀人才。

2) 缺点

部分员工在选择福利项目时，未仔细考虑或只看近利，以至于选择了不实用的福利项目；在美国有一些工会反对弹性福利制，因为企业实施了弹性福利制之后，工会丧失了和资方讨价还价的机会；实现弹性福利制，通常会伴随

阅读材料



菜单式福利在上海移动的实施

着繁杂的行政作业。尤其在登录员工的福利资料或重新选择福利项目时，会造成承办人员的极大负担；实施弹性福利制初期，行政费用会增加，成本往往不减反增。

本章小结

本章对薪酬及薪酬管理的概念进行了界定，指出薪酬分为内在薪酬和外在薪酬，其中外在薪酬的三个基本构成要素是基本薪酬、可变薪酬（激励薪酬）和福利薪酬，并从员工、企业和社会的角度阐述了薪酬的功能。阐述了常见的四种薪酬模式的概念、优缺点及适用范围。阐述了战略性薪酬管理的概念，概述了战略薪酬管理的模型及构建战略导向的薪酬管理体系。分析了岗位评估的作用及方法，在岗位评估的基础上，通过市场薪酬调查确定企业的整体薪酬水平，确定总薪酬中不变薪酬和可变薪酬的比例关系，以及长期薪酬和短期薪酬之间的比例关系，并对薪酬结构参数和标准设计进行了分析。阐述了可变薪酬的类型，并分析了常见的年薪制模式。阐述了福利的特点、功能、主要形式和企业福利制度弹性化，并对我国建立的养老、医疗和失业等社会保险体系进行了分析。

关键术语

薪酬	Compensation
经济性薪酬	Extrinsic Compensation
非经济性薪酬	Intrinsic Compensation
基本薪酬	Basic Pay
可变薪酬	Variable Pay
薪酬管理	Compensation Management
薪酬战略	Compensation Strategy
薪酬水平	Compensation Level
薪酬结构	Compensation Structure
岗位评估	Position Appraisal
内部公平	Internal Equity
福利	Benefits

习　　题

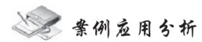
1. 薪酬的概念及薪酬由哪些要素构成？
2. 影响薪酬水平的因素有哪些？如何确定企业的薪酬水平和员工个人的薪酬水平？
3. 什么是薪酬战略？制定战略薪酬的步骤是怎样的？
4. 你认为，从传统薪酬体系向战略性薪酬体系转变的难点是什么？如何解决？
5. 简述要素计点法的操作方法。在进行岗位评估时应注意哪些事项？

6. 常见的薪酬模式有哪几种？各有何特点，分别适用何种对象？

7. 如何设计岗位工资结构？

8. 福利有哪些功能？它有哪些主要形式？如何设计弹性福利计划？

9. 请阅读胡昌全2006年出版的《薪酬福利管理》一书，写出心得体会并尝试为你所在或者熟悉的公司设计适合的薪酬体系。



案例应用分析

案例一　猎狗的成功之路

一只猎狗将兔子赶出了窝，并一直追赶它，追了很久猎狗仍没有捉到兔子。牧羊看到这种情景，讥笑猎狗说："你们两个中小的反而跑得快。"猎狗回答说："你不知道，我们两个完全不同！我仅仅为了一顿饭而跑，兔子却是为了性命而跑呀！"这话被猎人听到了，猎人想：猎狗说得对啊，那我要想得到更多的猎物，得想个好法子。于是，猎人又买来几只猎狗，并决定凡是能够在打猎中捉到兔子的猎狗，可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子。

就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉，但捉到大兔子得到的骨头和捉到小兔子得到的骨头差不多，于是猎狗们便都专门去捉小兔子。猎人经过思考后，决定不再将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩，而是采用每隔一段时间就统计一次猎狗捉到兔子的总重量，并按照重量来评价猎狗及决定其一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了，猎人很开心。

又过了一段时间，猎人发现，猎狗们捉的兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗，捉兔子的数量下降得就越厉害，于是猎人又去问猎狗。猎狗说："主人，我们把最好的时间都奉献给了您，但是我们随着时间的推移会变老，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？"猎人有了论功行赏的想法：分析与汇总所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们很高兴，便都努力去达到猎人规定的标准。

一段时间之后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的标准。这时，其中有一只猎狗说："我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢？"于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了，骨头与肉兼而有之。猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本的骨头外，可获得其所猎兔肉总量的n%，而且随着时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的m%。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

日子一天一天过去，冬天到了，兔子越来越少，猎人的所得也一天不如一天。而那些服务时间长的老猎狗们老得不能捉到兔子，但仍然无忧无虑地享受着那些它们自以为是应得的大份食物。终于有一天，猎人再也不能忍受，把它们扫地出门，因为猎人需要的是身强力壮的猎狗。

被扫地出门的老猎狗们得了一笔丰厚的赔偿金，于是它们成立了骨头公司。它们采用连锁加盟的方式招募野狗，向野狗们传授猎兔的技巧，它们从猎得的兔子中抽取一部分作为管理费。当赔偿金几乎全部用于广告后，它们终于有了足够多的野狗加盟，公司开始赢利。骨头公司许诺给加盟的野狗能得到公司 n% 的股份，这实在是太有诱惑力了。这些自认为是怀才不遇的野狗们都以为找到了好时机：终于做公司主人了，不用再忍受猎人呼来唤去的，不用再为捉到足够多的兔子而累死累活，也不用眼巴巴地乞求猎人多给两根骨头而扮得楚楚可怜。这一切对野狗来说，比多吃两根骨头更加受用。于是野狗们拖家带口地加入了骨头公司，一些在猎人门下的年轻猎狗也开始蠢蠢欲动，甚至很多自以为聪明、实际愚蠢的猎人也想加入。

好多同类型的公司像雨后春笋般地成立了，骨易、骨网、华骨……一时间，森林里热闹起来。有个猎人与骨头公司进行合作谈判的时候，老猎狗出人意料地把骨头公司卖给了猎人。老猎狗们从此不再经营公司，转而开始写自传《老猎狗的一生》，后来又写了《如何成为出色的猎狗》《如何从一只普通猎狗成为一只管理层的猎狗》《猎狗成功秘诀》《成功猎狗 500 条》《穷猎狗，富猎狗》，还将老猎狗的故事搬上了荧屏，取名《猎狗花园》，四只老猎狗成为家喻户晓的明星，收版权费而没有风险，利润更高。

(资料来源：胡昌全 . 薪酬福利管理 [M]. 北京：中国发展出版社，2006.)

思考题：

(1) 猎人为什么不断调整分配方式？

(2) 为了留住核心猎狗，假若你是人力资源管理咨询专家，你会给猎人提供什么样的建议？

案例二　三一集团“千亿特别奖”承诺员工未来

为应对经济危机，国内机械工程行业的领军企业之一三一集团在薪酬设计上采取了向基层员工倾斜的策略。

高管大幅降薪

三一集团旗下上市公司三一重工 2 月初发布的公告称，为表明与公司共度危机的信心，增强全体员工危机意识，公司董事、监事、高管主动向公司董事会提出 2009 年自愿降薪申请。

根据公告，三一重工董事长梁稳根自愿领取 1 元年薪；董事向文波、易小刚、唐修国自愿降薪 90%，黄建龙自愿降薪 50%；监事翟宪自愿降薪 50%. 公司高管周福贵自愿降薪 90%，郭春明自愿降薪 30%，其他高管均自愿降薪 50%。

根据三一重工 2007 年年报，2007 年梁稳根年薪为 63 万元，向文波年薪为 55 万元，易小刚年薪为 47 万元，黄建龙年薪为 56 万元，翟宪年薪为 29 万元，周福贵年薪为 46 万元，郭春明年薪为 81 万元。2007 年，三一重工为高管总共支付薪酬 681.89 万元。结合上述高管的降薪幅度，2009 年三一重工将在高管薪酬支出上节约近 530 万元的成本。

“千亿特别奖”补偿员工

对于公司中层以下的员工，三一重工总裁向文波特别强调，不会进行裁员，也不接受他们的降薪申请。

然而，公司员工 2008 年的年终奖按照 2005 年标准上调 20% 发放，这比 2007 年的年终奖有不同程度的下调。向文波表示，减少的年终奖被当作员工借给公司的发展资金，到公司实现销售额 1 000 亿元时，三一将设立"千亿特别奖"，对员工进行奖励和补偿。奖励额度按 2008 年年终奖的 5 ～ 10 倍发放，其中高管 5 倍员工 10 倍。

三一集团人力资源总监张科举例介绍说，如果 2008 年某普通员工的年终奖为 2 000 元，其可享受的"千亿特别奖"为 2 万元。如果员工愿意放弃领取 500 元年终奖资助公司发展，则可享受的"千亿特别奖"为 2.5 万元。据初步估算，通过减少和放弃年终奖，三一至少可以节约五六千万元的资金，但等实现千亿元销售额的时候，要支付 5 亿元以上的年终奖金。

2008 年，三一集团的销售额为 200 多亿元，根据公司董事长梁稳根的规划，三一将在 2012 年实现销售额达到 1 000 亿元的目标。

三一集团方面表示："从员工年终奖中抽调部分资金，支持企业的发展，更多的是想让员工认清目前的经济形势，增强危机感与使命感。"

继续储备高端人才

在宣布不裁员的同时，三一仍然在逆势招聘人才，只不过招聘数量跟往年相比有所下降。2008 年三一集团招聘了 2 000 ～ 3 000 人，而 2009 年的招聘岗位缩减为 1 000 多个，分 36 个类型。三一重工副总经理王务超表示，这是出于公司稳健发展的考虑，今年招聘的重点是成熟型人才，主要针对有工作经验的研发工程师和具备相关资格的高级技工。此外，为迎接下一轮的高速发展，扩大公司研发能力，从事研发的应届硕士研究生也在公司储备人才的需求之列。

(案例来源：中国人力资源开发网，2009.)

思考题：

(1) 你如何评价三一重工的"千亿特别奖"激励方案？它给了员工哪些方面的激励？

(2) 你觉得三一重工的薪酬管理还有哪些方面可以进行改进？

知识链接

[1] http://v.163.com/special/cuvocw/zhongguorenliziyuan.html 颜爱民国家精品视频课程《中国情境下的人力资源管理实务》第四讲。

[2] [美] 乔治 • T. 米尔科维奇，杰里 • M • 纽曼 . 薪酬管理 [M]．9 版 . 成得礼，译．北京：中国人民大学出版社，2008．

[3] http://www.21hr.net 西三角人力资源网。

[4] http://www.xinchou.com.cn 中华薪酬网。

[5] http://www.xinchou114.com 中国薪酬调查网。

第10章

人力资源开发与培训

教学目标

- 了解人力资源开发与培训的基本内容
- 掌握人力资源开发与培训的基本模式与方法
- 理解与掌握职业生涯规划

教学要求

- 了解开发与培训之间的联系与区别
- 识记职业性向、职业锚等基本概念及类型
- 掌握人力资源开发与培训的基本内容
- 掌握职业生涯规划的基本内容
- 熟悉培训需求分析的有关内容
- 熟练掌握培训的基本模式与方法
- 掌握培训评估的方法与步骤



皮格马利翁效应

传说古希腊塞浦路斯岛有一位年轻的王子，名叫皮格马利翁，他酷爱艺术，通过自己的不懈努力，终于雕塑了一尊女神像。对于自己的得意之作，他爱不释手，整天含情脉脉地注视着她。天长日久，女神终于神奇般地复活了，并乐意做他的妻子。这个故事蕴含了一个非常深刻的哲理：期待是一种力量，这种期待的力量被心理学家称为“皮革马利翁效应”。

20 世纪 20 年代，美国心理学家罗森塔尔做过一个著名的实验。他在一所学校用随机抽样的方式随意抽取样本，组成一个实验班和一个对比班。他对实验班的学生各方面的条件进行充分肯定，对他们寄予殷切的期望，而对对比班的学生不做任何鼓励。在实验终结测试中，实验班的学生的测试结果远远高于对比班，这就是所谓的“罗森塔尔效应”，亦称“皮格马利翁效应”。罗森塔尔在研究后得出这样一个结论：由于研究者暗示教师，实验班的学生将是成功者，因此教师在平时的教育活动中也常给学生这些暗示，给予这些学生更多的关注和鼓励，这会满足学生们期待的需要，从而也更利于他们的发展。可见，动力来自期待。

（资料来源：刘毅．现代企业人力资源开发与管理［M］．哈尔滨：哈尔滨工程大学出版社，2010.）

由于人的问题在企业生存和发展过程显得越来越重要，因此，不少企业特别是知名企业非常注重人力资源的开发与培训。西门子公司作为一个全球性跨国公司，其成功的人事策略就是通过各种努力使自己成为全球最具吸引力的雇主，并在周密的人才培养和选拔措施下，使每个工作岗位得到最合适的人选。在美国通用电气公司成为世界盈利最多的四大企业之一的背后，其秘诀竟是一项长达若干年之久的人才发现、甄选、培养和任用计划。正如松下公司的创始人松下幸之助所认识到的：在制造产品之前要先制造人才。

10.1 人力资源开发

人力资源开发被视为人力资源管理过程中基础的、首要的和前提的工作和环节，没有人力资源开发，人力资源管理就缺乏生机和活力。因此，一直以来，人力资源开发受到组织特别是企业管理的高度关注与重视。

10.1.1 人力资源开发的含义及特征

1. 人力资源开发的含义

所谓人力资源开发，是指贯穿于个人、家庭、组织及社会系统的，围绕社会成员的劳动技能、生理素质、心智水平、道德修养等素质，为实现个人理想、组织目标和社会

进步所采取的，包括学习、教育、规划和配置等手段在内的所有措施。

2. 人力资源开发的特征

首先，是开发的主体由单一向多元化发展。早期的人力资源开发把组织（主要是企业，本章所指的组织是指以一定的形式结成的相对独立的单元）作为开发的单一主体，认为人力资源开发的主要功能就是为了实现组织目标，随着管理实践的深入和认识水平的提高，人们进一步认识到，除组织外，国家、社会等系统以及家庭、劳动者本人都是人力资源开发的主体，从而使人力资源开发呈现立体化发展趋势。

其次，是开发的客体由单一领域或阶段向社会化、终身化发展。早期人力资源开发的对象主要集中在劳动领域的劳动者中，即年龄为 16 ～ 55 岁的在岗从业人员。随着人力资源管理理念的发展，人们逐步认识到，不仅劳动领域的劳动者的开发对组织的发展有着至关重要的作用，而且非劳动者和劳动者的终生开发同样对组织乃至系统和个人都有着积极的作用。

再次，是开发的内容由单纯的技能观向素质观和全面发展观完善。早期人力资源开发主要是围绕组织员工的技能进行，其目的主要是增强组织的竞争力和组织利益最大化。随着人本管理思想的发展，无论个人、组织和系统，都把提高开发对象的素质和促使其全面自由发展作为开发战略和目标，使人力资源的整体水平得到极大的提升。

最后，是开发的手段由单纯的培训向学习、教育、规划和配置等纵深发展。



欧洲人力资源开发的新理念

在人力资源开发研究中，欧洲人力资源开发的一些新的理念很值得我们借鉴。其内容主要体现在四个方面：一是四个融入的理念。即，① 人力资源开发与全球化融入。它包括人力资源开发的国界淡化和国际接轨；② 经济目标化的融入。它是指人力资源开发的目标同经济发展目标环环相扣，紧密相连；③ 团队精神发展的融入，即通过人力资源开发使团队精神不断的凝聚升华；④ 员工个人职业生涯发展的融入，即通过个人职业生涯的开发与发展，增强企业发展的内在动力。二是人力资源开发过程中的职业技能让位理念。通常来说，技能开发是人力资源开发的重要内容。但从欧洲人力资源开发来看，职业技能开发并不是人力资源开发的第一内容。目前，欧洲许多企业将员工的学习能力、工作态度、自信心、领导风格和团队文化建设培育作为人力资源开发的首要目标加以重视。如英国汇丰银行，一直把员工的服务态度列为员工培育的第一内容。他们认为，员工有了让顾客满意的服务意识和态度，就会产生自我开发服务技能的热情和动机。三是动态管理理念，即在变与不变中适应和服务于经济与企业发展的需求。四是人力资源开发个性发展的理念，即通过人力资源的个性开发，发现人才、育其所专、避免人力资源开发中的“大锅饭”。

（资料来源：Http://news.wenzhouglasses.com.）

10.1.2　人力资源开发的内容

对于人力资源开发的内容，不同的主体站在不同的角度有不同的理解。联合国教科

文组织认为，人力资源开发主要集中在 4 个方面：①生存，即防御和保护自己；②健康，即身体健康和心理健康；③自主，即自身具有选择的能力，没有依赖性，不受压抑；④个性，即与他人进行沟通的能力，适应社会环境变化的能力。联合国经社理事会从有利于整个经济社会发展的角度，将人力资源开发的内容确定为科学与技术开发、就业与劳动力开发、生活素质开发 3 个方面。而国际劳工组织站在劳工立场上，从避免劳工结构性失业的角度出发，认为人力资源开发的主要内容是职业技术教育和就业培训。我们从社会需求、企业的客观实际及未来发展的趋势考虑，认为人力资源开发的内容主要应以以下 4 个方面的内容为主。

1. 劳动技能开发

所谓劳动技能，即指劳动者的劳动技术和能力。既包括劳动者从事体力劳动的技巧，也包括劳动者从事脑力劳动的能力。其中，体力劳动技巧的开发又包括新技术、新工艺、新方法、新设备等的学习与掌握；脑力劳动能力的开发则包括专业知识、学术动态等的学习、交流与讨论。

2. 生理素质开发

所谓生理素质，它包括生理解剖素质和身体运动素质。良好的生理解剖素质主要表现为健康的体形、体质、体格、本能、潜能、体能、智能及神经系统、脑、感觉器官、运动器官等；它是生存及参与社会活动的基础和前提。而良好的身体运动素质主要表现为开展一定的肌体运动的能力，既包括生活自理的能力或从事自食其力的生产劳动的能力，也包括以充沛的精力、敏捷开阔的思维、周密细致的思虑进行开创性活动的能力。生理素质开发即是依据个体的生理机能充分地发掘其潜能和发挥其能力。

3. 心智水平开发

所谓心智水平，是指人所具有的包括记忆力、理解力、反应力、创造力等知识和能力的集成状况，是人类生存和发展的基础。心智水平的开发即是运用科学的手段和方法，强化人的知识和能力。

4. 道德修养开发

所谓道德修养，是指人们依据一定的道德规范和原则而进行的自我锻炼、自我改造、自我陶冶、自我教育的道德实践活动，以及在这一过程中所形成的道德素养和达到的道德境界。而道德修养的开发则是指依据这一道德规范，提升人的道德素养和道德境界，并有针对性地加强职业道德意识和社会道德观念的培养。

10.1.3 人力资源开发系统

人力资源的开发从总体上说，分为内部和外部两个系统。

1. 人力资源内部开发系统

1) 人力资源内部开发的含义

所谓人力资源的内部开发，是指组织从内部对人力资源进行挖掘、整合的一系列工作。

2) 内部开发的必要性与重要性

(1) 人力资源的内部开发是组织生存和发展的前提与基础。任何一个组织要生存和发展，首先都必须依靠的是组织自身，如果组织自身存在严重问题而寄希望于从组织外部寻求发展的话，就如同生理上的治标不治本与建筑中的偷梁换柱。

(2) 人力资源的内部开发是适应外部环境的必然选择。现代社会不仅科学技术日新月异，而且管理理念、管理模式和管理方法等都在不断创新，如果一个组织不具有发展的意识，那它很可能就会被其他组织所取代。

(3) 人力资源的内部开发便于培养和提升组织的核心竞争力。组织尤其是企业的核心竞争力，是根于组织内部、以组织本体为依托，通过文化、精神及创造力等形式体现出来的综合势力。因此，组织要形成或者提升自己的核心竞争力，就必须要提高员工素质、营造组织环境、培养核心能力。

(4) 人力资源的内部开发有助于节约成本和利用资源。尽管外部开发也是人力资源开发的重要途径，但相对于外部开发而言，人力资源的内部开发具有明显的优势：其一是能够做到有针对性的开发；其二是能够将当前、未来与过去的开发有机地结合起来，使开发更具有连续性和系统性；其三是能够最大限度地激发内部员工的积极性和向心力，加强组织的战斗力。

3) 人力资源内部开发体系

人力资源内部开发呈现多个维度，呈如下体系。

(1) 从开发的全过程来看，有短期开发和长期开发。短期开发主要是组织尤其是企业开展的有针对性的职业培训，长期开发则包括员工道德修养的培养、企业文化建设、未来人才储备等。

(2) 从开发的时间段来看，有岗前开发、岗中开发和离岗开发。所谓岗前开发，是指组织对即将上岗的人员进行组织信息、岗位职责、岗位目标、操作技能等方面的培训；岗中开发是指组织对在岗员工进行的岗位技能强化、新技术新工艺学习、换岗培训等；而离岗开发则是指组织为了优化组织系统和环境，对即将或已经离岗的员工进行的包括心理适应、身体健康、身心愉悦等方面的工作。

(3) 从开发的对象及层次来看，有员工开发、管理开发和决策开发。组织中的成员根据分工，通常可以划分为被管理者、管理者和决策者。被管理者主要是指一线员工，他们主要以从事指令性工作为主，对他们的开发主要是组织忠诚感、爱岗敬业精神及岗位技能水平的提高。其中又包括新员工的开发和老员工的开发。新员工的开发主要是指组织意识、岗位职责意识及岗位工作基本操作技能的培训，而老员工的开发则主要指岗位技能的强化提高、新技术新工艺或换岗的培训等；管理者通常是指以履行日常管理工作为主的人员，对他们的开发主要是管理素质、管理水平等的培训；而决策者则是指对组织目标、发展方案、发展指标等未来因素加以选择的人员，对他们的开发主要是创新思维和创新能力的开发。

(4) 从开发的功能来看，有职业开发、管理开发和组织开发。所谓职业开发，主要是指岗位职能的开发，既包括本岗位工作技能的培训和提高，也包括相应岗位技能的学习

和掌握；既包括已有技术的培训和提高，也包括新技术新工艺的学习和掌握。职业开发的好处在于可以使新员工尽快地进入工作状态，使老员工能够在相应的岗位中自由流动，使管理人员的业务能力进一步提高，同时为新产品的开发、新技术新工艺的运用提供了极大的可能性，从而拓展出新的工作岗位。管理开发主要是指管理系统的完善(包括机构的健全、制度的完善、队伍的建设等)，管理水平的提高和管理职能的扩充等。而组织开发则主要指内部文化建设和外部环境建设。内部文化建设包括组织定位、以员工为载体的组织行为道德准则、员工精神风貌及爱岗敬业精神等；外部环境建设包括组织在公众中的形象(包括公众对组织的认知度和美誉度等)、组织与公众相互之间的关系、组织在社会中的地位与作用等。

(5) 从开发的用途来看，有应用型开发和储备型开发。所谓应用型人力资源开发，是指组织对人力资源的开发主要是基于当前工作的运用，具有很强的现实性；而储备型人力资源的开发是指针对组织的发展预测和发展远景，有计划、有步骤地对有发展前景的专业进行人才储备，它包括对内部有关人员的新技术新工艺培训，让有发展潜力的技术人员进行创新性研究以及向外部系统招聘部分新技术或新工艺人才进行技术或产品的酝酿，以便在时机成熟时能够产生新的技术能力和新的技术成果。

2. 人力资源的外部开发系统

人力资源的外部开发也即人力资源的宏观开发，是指以组织为视角的各社会主体的人力资源投资行为的总称。人力资源的外部开发是当前尤其是今后人力资源开发的主导力量和方向。

1) 人力资源外部开发的意义

(1) 人力资源的外部开发为人力资源的发展提供了广阔的前景。由于人力资源内部开发的主体是组织，不同的组织在履行一定社会职责的条件下，其主要的动机和目的是为组织的需要进行人力资源开发。因此，其开发的深度、广度、数量、质量等都会存在局限性，而人力资源发展的需求是整体的、全面的和深入的。所以，单纯依靠组织进行人力资源开发是不切实际的。而人力资源的外部开发恰好可以弥补这一重大缺陷，它不仅可以根据社会需要进行整体、全面的开发，还可以根据个体需要进行深入、个性开发，从而为人力资源的开发提供了广阔的前景。

(2) 人力资源的外部开发为人力资源的应用提供了基础和前提。尽管人力资源的开发具有很强的社会公益性，包含着提高人类整体素质和水平的积极意义，然而从根本上说，社会的发展尤其是物质文化水平的提高还得依靠具体的组织行为，因而人力资源开发的主体动机和目的还在于为组织输送适应其需要的应用性专门人才。根据以往的经验，组织所需的专门人才如果完全依靠组织自身去开发，则一方面加重了组织的生产成本，另一方面也延缓了组织的生产进程，从根本上影响社会进步和文明。而人力资源的外部开发则比较好地解决了这一问题，为组织提供了越来越丰富、越来越全面和越来越成熟的人力资源供给。

(3) 人力资源的外部开发是人力资源整体水平的保障。人力资源的整体水平是社会进步和文明的标志，由于组织人力资源开发的差异性、功利性、局限性等，使得组织不可

能担当起人力资源整体水平提升的重任，因此，这一任务只能由包括全体社会主体，能够从不同角度、不同层面着手的外部人力资源开发来完成。

2) 人力资源外部开发体系

人力资源外部开发体系是通过如下途径来构建的。

(1) 从开发主体上，有自我开发、家庭开发、组织开发和社会系统开发。所谓自我开发，是指人力资源管理对象依据自身条件和需求，进行自我学习、自我磨练和自发追求的过程。自我开发是人力资源开发中的重要因素，根据内因与外因关系的原理，除个人理想需要自身自觉努力的学习外，家庭的培养、组织的提升等都与个人因素密不可分，个人在其中的投入程度不同，其结果会截然不同；所谓家庭开发，是指以家庭为主体的人力资源培养模式。这一模式是目前全球人才培养的主要模式，几乎所有的家庭对其家庭成员都会有关于生存意识、生存能力、生活意义、道德修养等方面的思想灌输或投资；所谓组织开发，是指组织出于一定的功能、目的或认识，对人力资源进行的教育、培训或引导等。这些组织中，既包括政府机关，也包括事业单位，还包括社会团体。所谓社会系统，是指由若干组织集合而成的组织联盟，如国家、部门、行业等，它具有组织的一般特征，但又远比具体的组织要复杂。社会系统的人力资源开发则是指组织联盟出于自身需要或社会公益或长远目标等，而开展的加强人力资源综合素质或特别技能训练等工作以及制度、文化、环境建设等。

(2) 从开发的阶段上，有早期开发、中期开发和晚期开发。早期开发通常是指成年以前的开发，包括孕育期、哺乳期、儿童期、少年期等，这一时期的开发主要是对胎儿、婴幼儿及少年儿童的智力发育、知识启蒙、基本常识等的关注和帮助。中期开发通常指法定的在岗时期的开发，从年龄阶段看，大体在 18 ～ 60 岁，这一时期的开发主要是基本素质、基本技能的学习和培养；晚期开发通常指正常离岗以后的开发，年龄阶段大体在 60 岁以上，其开发内容以心理适应、身心健康和愉悦等为主。

(3) 从开发的手段上，有自觉教育、家庭教育、学校教育、组织培训、社会宣传引导等。其中家庭教育可以采用示范引导、严格要求和言传身教等方式；学校教育可以采用课堂教学、课外辅导、音像影视宣传等；组织培训可以采用老师授课、学员交流、现场观摩、户外训练等；社会宣传引导既可以采用文字、图片、音像等资料形式，也可以采用集会、文艺演出等活动形式；既可以由政府或部门或行业统一布署，也可以由媒体进行宣传报道，还可以由社团组织进行倡导。

10.1.4　员工职业生涯规划

1. 职业生涯规划的含义

所谓职业生涯，即是指职业经历。而职业生涯规划则是指组织或个人把自身发展与组织发展相结合，在对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析的基础上，对其职业经历所做的设计与选择。可见，员工职业生涯规划不仅仅是员工自身依据其所具有的特点和条件对其职业经历所做的设计与选择外，更加侧重于组织或系

统对其员工职业经历所做的有组织、有计划、有步骤的预先安排与选择，它包括组织引导与培养，员工及其家庭成员的配合与努力等。

2. 员工职业生涯规划的作用与意义

1) 可以极大地避免员工从业的盲目性，提高人力资源的利用率

人的生命是有限的，而其职业经历更是短暂的，一般来说，一个人终其一生的从业时间大体上在 35 年左右。如果能够对这些有限的时间加以充分合理的利用，就能够取得进步与成就；相反，如果在这一过程中有迷惑、徘徊甚至曲折，很可能就会一事无成。员工职业生涯规划就是组织与员工本人对其有限的从业时间进行科学、合理的设计与选择，从而减少盲目性，增强可行性与现实性，提高人力资源的利用率。

2) 可以密切组织与员工之间的关系，营造良好的组织文化

组织文化是指根于组织的内在本质，通过组织的日常运行所表现出来的行为模式、认识水平、价值取向等整体形象。它是决定组织一切活动的基础，因此，组织与员工关系的好坏就决定了组织文化的优劣。而员工职业生涯规划是建立在员工与组织高度信任、高度关怀与密切配合基础上的发展计划，一份好的员工职业生涯规划，能够极大地促进员工与组织的关系，增强员工的归宿感、忠诚感和主人翁意识，营建积极的组织文化，从而增强组织的竞争力；反之，如果组织与员工之间的关系松懈、平淡甚至敌对，其组织文化肯定会具有消极性，从而影响其竞争力。

3) 可以促进员工能力和综合素质的提高

职业生涯规划通常又称为职业设计，是组织及个体对员工未来职业经历的期待，它与现实存在着很大的差距，为了实现这一目标，必定会促使员工自身不断地努力和提高，因而，可以使员工的工作技能、业务水平及综合素质得到极大提高。

阅读材料



施恩 (Schein) 教授根据人生不同年龄段所面临的职业问题和工作任务，将职业生涯划分为九个阶段，即成长、幻想、探索阶段 (0 ～ 21 岁)、进入组织 (16 ～ 25 岁)、基础培训 (16 ～ 25 岁)、早期职业的正式成员资格 (17 ～ 30 岁)、职业中期 (年龄一般在 25 岁以上)、职业中期危险阶段 (35 ～ 45 岁)、职业后期 (40 岁～退休)、衰退和离职阶段 (40 岁～退休)、离开组织或职业 (从退休开始)9 个阶段。

3. 员工职业发展的影响因素

影响员工职业发展的因素主要来自如下两方面。

1) 个人因素

尽管员工职业发展具有组织开发的意义，然而，员工职业发展的轨迹及其结果，终究要由员工的个人努力程度来决定，正如同内因与外因的关系一样，内因是起决定作用的因素，而外因只是对内因起推动作用。所以，个人因素在员工职业生涯规划的实现过程中具有非常重要的作用。它主要表现在如下几个方面。

(1) 职业性向。所谓职业性向是由英文 Occupational Orientation 翻译而来，也有人译

为职业倾向或职业取向，是由美国著名的职业咨询指导专家约翰 . 霍兰德 (John Holland) 提出，是指雇员的职业意愿和职业渴望。他认为从个人职业定位的角度看，人的性格和天赋决定了其职业性向；同一类型的劳动者与同一类型的职业互相结合，便达到适应状态，这样劳动者找到了适宜的职业，其才能与积极性才能得以发挥。劳动者职业性向类型与职业类型相关系数越大，两者适应程度越高；二者相关系数越小，相互适应程度越低。霍兰德基于自己对职业性向测试 (Vocational Preference Test，VPT) 的研究，把人的职业性向归为 6 种类型。

① 技能性向。认为具有这种性向的人适合从事那些包含体力活动并且需要一定的技巧、力量和协调性才能承担的职业，例如机械维修、木匠、烹饪、电气技术等。

② 研究性向。具有这种性向的人喜欢从事那些包含较多认知活动，如思考、组织、理解等活动的职业，而不是那些以感知活动，如感觉、反应、人际沟通、情感等为主要内容的职业。这类职业包括生物化学、化学家、医师、大学教授等。

③ 社交性向。具有这种性向的人乐于从事那些包含着大量人际交往内容的职业，他们通常喜欢周围有别人存在、对别人的事很感兴趣、乐于帮助别人解决问题。这种职业包括诊所的心理医生、外交工作者以及社会工作者等。

④ 事务性向。具有这种性向的人一般从事那些包含着大量结构性的且规则较为固定的职业，在这些职业中，雇员个人的需要往往要服从于组织的需要。这类职业包括会计、银行职员等。

⑤ 经营性向。具有这种性向的人喜欢从事那些通过言语活动影响他人的职业，如管理人员、律师、推销员以及公关人员等。

⑥ 艺术性向。具有这种性向的人常常从事那些包含着大量自我表现、艺术创造、情感表达以及个性化活动的职业。它包括艺术家、广告制作者以及音乐家等。

然而，大多数人实际上同时具有多种性向。霍兰德认为，这些性向越相似或相容性越强，则一个人在选择职业时所面临的内在冲突和犹豫就会越少。为了帮助描述这种情形，霍兰德建议将这六种性向分别放在如图 10.1 所示的正六角形的六个角上。根据霍兰德的研究，图中的某两种性向越接近，则它们的相容性就越强。如果一个人的两种性向是紧挨着的，那么他 (她) 将会很容易选定一种职业；如果其性向是相互对立的，如同时具有实际性向与社会性向的话，那么他 (她) 在进行职业选择时就会面临较多的犹豫不决的情况。

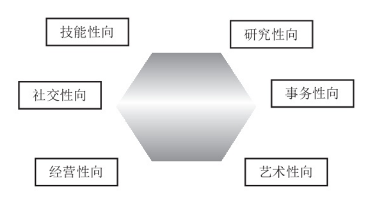


图 10.1 霍兰德职业性向示意图

(2) 职业能力。职业能力即指劳动者从事一定体力劳动或脑力劳动的能力。具体地说，即是指运用各种资源从事生产、研究、经营活动的能力。它包括体能、心理素质、智能三个方面。体能即生理素质，主要就是人的健康程度和强壮程度，表现为对劳动负荷的承受能力和劳动后消除疲劳的能力。心理素质指人的心理成熟程度，表现为对压力、挫折、困难等的承受力。智能包括 3 个方面：①智力，即员工认识事物，运用知识解决问题的能力。包括观察力、理解力、思维判断力、记忆力、想象力、创造力等；②知识，即员工通过学习、实践等活动所获得的理论与经验；③技能，即员工在智力、知识的支配和指导下操作、运用、推动各种物质与信息资源的能力。体能、心理素质、智力、知识和技能构成了一个人的全面综合能力，它是员工职业发展的基础，与员工个体发展水平成正比。它从两方面对员工个体发展发生重要影响。其一，能力越强者，对自我价值实现、声望和尊重的需求越高，发展的欲望越强烈，对个体发展的促进也越大；同时，能力强者接受新事物、新知识快，其自我完善和提高快，能力与发展呈良性循环，不断上升。其二，在其他条件一定的情况下，能力越强，贡献越大，收入相对越高。高收入一方面为个人发展提出了物质保证，另一方面能替代出更多自我发展的时间。所以，能力既对员工个体发展提出了强烈要求，又为个体发展的实现提供了可能条件，它是员工职业发展的重要基础和影响因素。

(3) 职业锚。所谓职业锚 (Career Anchor)，又被称为职业动机，这一概念是美国麻省理工学院斯隆商学院的埃德加・施恩 (Edgar Schein) 教授最早提出来的。是指当一个人做出职业选择时，无论如何都不会放弃的那种职业中至关重要的选择因素，也就是一个人选择和发展一生的职业时所围绕的中心。每一个人都有自己的职业锚，影响一个人职业锚的因素有：天资和能力、工作动机和需要、人生态度和价值观等。天资是遗传基因在起作用，而其他各项因素虽然受先天因素的影响，但更加受后天努力和环境的影响。所以，职业锚是会变化的。职业锚与职业性向有相似之处，但又有别于职业性向。如某个人的职业性向是做教师，但在条件不允许的情况下不得不改做了销售，而且一做就是 20 年，也取得了一定成就，当他有条件再选择职业时，他很可能不会再选择做教师，这是因为他的职业锚在起作用。

施恩教授在 1978 年时提出了 5 种类型的职业锚，随后大量的学者对职业锚进行了广泛的研究，并在 20 世纪 90 年代将职业锚确定为 8 种类型，即：

①技术 / 职能型。即职业发展围绕着自己所擅长的特别的技术能力或特定的职能工作能力而进行，具有这种职业锚的人总是倾向于选择保证自己在既定的技术或职能领域中不断发展的职业。

②管理型。具有这种职业锚的人追求并致力于工作晋升，倾心于全面管理，独立负责一个部分，可以跨部门整合其他人的努力成果。他们想去承担整体的责任，并将公司的成功与否看成自己的工作。具体的技术 / 职能工作仅仅被看作是通向更高、更全面管理层的必经之路。

③创业型。这种人希望用自己的能力去创建属于自己的公司或完全属于自己的产品 (或服务)，而且愿意去冒风险，并克服面临的困难。他们可能正在别人的公司工作，但同时也在学习并寻找机会。一旦时机成熟，他们便会走出去创立自己的事业。

④自主 / 独立型。这种人总是希望自己决定自己的命运，追求能施展个人能力的工作环境，最大限度地摆脱组织的限制和制约。他们宁愿放弃提升或工作发展机会，也不愿意放弃自由与独立，他们往往喜欢教书、咨询、写作或经营一家独立的店铺。

⑤安全 / 稳定型。这种人极为重视职业稳定和工作的保障性，稳定感包括诚实、忠诚以及完成老板交代的工作。尽管有时他们可以达到一个高的职位，但他们并不关心具体的职位和具体的工作内容，相反，他们更加关心自己的财务安全，如退休金、养老金等，为了这他们甚至愿意让雇主决定他们去从事何种职业。

⑥服务型。这种人一直追求他们认可的核心价值，如帮助他人、改善人们的安全、通过新的产品消除疾病等。只要一有机会，他们宁愿放弃自己的事业，也不会接受不允许他们实现这种价值的忠告或异议。

⑦挑战型。这种人喜欢解决看上去无法解决的问题，战胜强硬的对手，克服无法克服的困难障碍等。对他们而言，参加工作或职业的原因是工作允许他们去战胜各种不可能。他们需要新奇、变化和困难，如果事情非常容易，马上会产生厌烦情绪。

⑧生活型。这种人希望将生活的各个主要方面整合为一个整体，喜欢平衡个人、家庭和职业的需要。因此，生活型的人需要一个能够提供“足够弹性”的工作环境来实现这一目标。他们将成功定义得比职业成功更广泛。相对于具体的工作环境、工作内容，生活型的人更关注自己如何生活、在哪里居住、如何处理家庭事业等。

职业锚实际上是内心中个人能力、动机、需要、价值观和态度等相互作用和逐步整合的结果。在实际工作中，通过不断审视自我，逐步明确个人的需要与价值观，明确自己擅长所在及今后发展的重点，最终在潜意识里找到自己长期稳定的职业定位即职业锚。对于有工作经验的人而言，明确自己的职业锚是职业选择的最佳参考。而对于没有工作经验的人而言，因为不了解各个职位的内涵，所以其职业锚还没有清晰形成。

2) 环境因素

(1) 社会环境因素。

①经济发展水平。在经济发展水平较高的地区，企业相对集中，优秀企业也比较多，个人职业选择的机会就比较多，因而有利于个人职业的发展；反之，在经济落后的地区，个人职业发展也会受到限制。

②社会文化环境。包括教育条件和水平、社会文化设施等。在良好的社会文化环境中，个人能受到良好的教育和熏陶，从而为职业发展打下良好的基础。

③政治制度和氛围。政治和经济是相互影响和相互作用的，但政治体制始终是处于主导地位的，政治体制决定着经济体制、企业模式和经营方式等，从而也直接影响到个人的职业发展。政治制度和氛围还会潜移默化地影响个人的理想和追求，从而对职业生涯产生影响。

④价值观念。一个人生活在社会环境中，必然会受到社会价值观念的影响。大多数人的价值取向，甚至都是为社会主体价值取向所左右。一个人的思想发展、成熟过程，实际上就是认可、接受社会主体价值观念的过程。而社会价值观念正是通过影响个人价值观而影响个人的职业选择。

(2) 企业环境因素。

①企业文化。企业文化决定了企业的用工方式、态度和偏好，因此，员工职业生涯总体上是为企业文化所左右，好的企业文化对于员工职业发展显然是有利的，反之，则会存在一定障碍。

②管理制度。员工职业的发展，归根结底要靠管理制度来保障，包括合理的培训制度、晋升制度、考核制度、奖惩制度等。企业价值观、企业经营哲学也只有渗透到制度中，才能得到切实的贯彻执行。没有制度或者制度定得不合理、不到位，员工的职业发展就难以实现，甚至可能归于空谈。

③领导者素质和价值观。一个企业的文化和管理风格与其领导者的素质和价值观有直接的关系，企业经营哲学往往就是企业家的经营哲学。如果企业领导者不重视员工的职业发展，那么，这个企业的员工就很难实现自己的职业理想。

4. 员工职业生涯规划的设计模型

员工职业生涯规划的设计模型可由三个三角形和一个圆形所组成 (图 10.2)，圆形是此模型的核心部分，指员工想要达成的职业目标。但此职业目标受到所环绕的三个小三角形影响和限制，每个三角形均是职业生涯规划设计的重点，而圆形和三角形之间则由职业决策将他们连接起来。

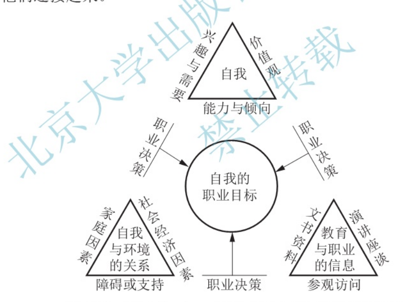


图 10.2 斯万 (Swain，1989) 的职业生涯规划设计模型

10.2 人力资源培训

10.2.1 人力资源培训概述



1. 人力资源培训概念的界定

所谓培训，是指组织或员工本人为达到既定目标、围

绕提高学习和工作能力而开展的有组织、有计划、有目的的培养和训练活动。

人们通常将培训与开发两个术语通用，两者在广泛的意义上确实可以通用，但具体来说，两者是存在差异的。首先，从概属上看，开发的范畴要大于培训，培训只是开发中的一部分具体内容；其次，从功用方面看，培训主要是着眼于当前的、实用的知识和能力的培养与提高，而开发则兼具有长远、潜在和公益的素质训练与提高；再次，从主体方面看，培训的主体比较单一，通常是以组织为主体，员工仅仅作为培训的参与对象而存在，而开发中的主体具有多元性，除组织外，员工本人、家庭及社会系统都是开发的主体；最后，从手段上看，培训基本上都有固定的模式和方法，而开发的手段具有多样性和灵活性。

2. 人力资源培训的作用与意义

培训在今天被作为一项广为全球所接受和采纳的管理原则，已经产生了深刻的影响和重大的作用。

1) 培训可以增加员工的收入与职业发展机会

根据美国经济学家古雷的研究表明，收入与个人技能成正比。无论是通过公共教育系统获得知识，还是通过雇主提供的培训来获得技能，那些拥有高新技能的员工通常都能获得相对高的收入，职位的晋升也相对容易。而培训无论从功能还是目的来衡量，都是直接增强员工的学习和工作技能的专业途径。因此，培训对员工收入和职业发展无疑提供了更好的机会。

2) 培训可以激发员工的积极性、主动性与创造力

通过培训，员工的能力和素质会有普遍的提高，其自信心和成就感也会得到相应提高，从而会产生更加高级的需求，工作中也会更加积极和主动，其创造性思维和能力也能得到极大的调动。

3) 培训可以增加员工对组织的归宿感和忠诚感

培训不仅是组织的利益需要，更是对员工的一种感情关注和投入，事实表明，一个更加重视培训的组织，其吸引人才、留住人才和调动人才积极性的作用要明显强于其他组织。

4) 培训可以更好地营造优秀的组织文化

组织文化的主体是通过员工日常的工作、学习和生活行为体现出来的，因此，经过培训后的员工无论其工作能力、工作态度、精神状貌、上进心、责任感等都会有极大改观，因而，组织文化也会得到全面提升。

5) 培训可以缓解甚至解决组织对人才的需求压力

组织尤其是企业会经常处于外部环境的竞争压力之中，而人才是解决这一压力的主要途径。由于培训能够使员工的能力得到整体或局部的提升，因而，培训具有人力资源替代作用，这也是培训广为组织尤其是企业重视的原因之一。

6) 培训可以提高组织的绩效

员工的工作能力最终都会以劳动成果 (包括精神与物质成果) 的形式体现出来，显然，能力强的员工其劳动成果通常情况下会比弱者多，因而，培训的直接后果便是使组

织的绩效得到不同程度的提高。这也是多数组织追求培训的原始动因。

3. 人力资源培训的原则

由于培训对于员工与组织都有着直接和切身的利害关系，而培训主体又千差万别，因此，为了保证培训工作的充分落实和培训质量的持续稳定，在培训中应当坚持如下原则。

1) 学用一致原则

学用一致的原则即是要求培训的内容与岗位工作有较好的关联性。由于每个员工在组织中都担当有一定的角色和责任，都需要知识和技能，如果培训能够使他们获得相应的知识和技能，那么，他们会对培训充满期待和信心。反之，如果组织的培训在实际工作中没有什么作用，那么，他们对于以后的培训会抱无所谓的态度，从而使培训流于形式。

2) 长期系统原则

所谓长期系统即是指要求培训具有时间方面的长期性和知识、技能方面的系统性，现代社会已经进入知识经济时代，知识的更新换代越来越快，这就要求组织对于培训要进行长期规划，要根据相应知识更新换代的周期规律制订培训计划，按照计划组织培训，这样就能起到对员工的知识和技能逐步提高的作用，也会激发员工接受培训的积极性，从而增加组织绩效。否则，如果时有时无、丢三落四地开展培训，不仅起不到培训的效果，反而会增加组织的成本。

3) 全员培训与重点提高相结合原则

所谓全员培训是指使组织的全体员工都得到培训，而重点提高则是指针对不同岗位的实际需要开展有针对性的培训。组织的员工中由于层级和岗位职责的不同，其工作要求和难度也会有所不同，因此，在对所有员工进行广泛培训的同时，还要求对重点岗位的员工进行重点培训，只有这样才能保证工作的整体性，也才能使培训的效用最大化。

4) 技能培训与素质培训兼顾原则

表面上看，素质培训似乎是与学用一致原则相矛盾的，但实际上二者是统一的。组织尤其是企业在生产物质产品的同时还生产精神产品，在精神产品中就包含了企业信誉、企业形象等内容，如果企业的每个员工都能以饱满的热情、严格的责任和职业道德精神投入工作，那么，产品的数量、质量和信誉就能达到充分的统一，企业也就会有良好的绩效。

5) 考核与测评统一原则

考核是指对培训过程实施的监测，而测评则是指对培训结果进行的评价。为了使培训落到实处和讲求实效，考核和测评的工作不可缺少。如果没有考核则培训中出现的偷工减料、流于形式等现象就无法发现，如果没有测评则培训中质量不高、效果不佳等现象也无法更正。

4. 人力资源培训的形式

不同类别的组织根据其不同的需要，存在许多不同的培训形式。但归纳起来，主要

有如下主要形式。

1) 从培训与工作的关系来看，有在职培训和脱产培训

所谓在职培训具有广义和狭义之分，广义的在职培训是指对不影响岗位工作量的员工进行的培训；而狭义的在职培训则仅指在实际的岗位工作中得到的培训，即边工作边培训。脱产培训是指对免除了岗位工作量而专门接受培训的员工进行的培训。由于二者的实质差异，各自存在明显的优、缺点。在职培训的优点是不影响正常的工作，且培训的针对性更强，但缺点在于员工的劳动强度增大，很难系统和长时间开展，且受工作时间、工作任务、培训地点和设施设备等因素的影响，培训的效果难以保证；脱产培训的优点是培训具有连续性和系统性，能够最大限度地保证培训效果，但缺点在于影响正常工作，培训成本较大。

2) 从培训在职位中所处的阶段来看，有岗前培训和岗中培训

所谓岗前培训是指新员工应聘到岗后或组织内部老员工换到新的工作岗位上岗之前进行的培训。而岗中培训则是指组织为提高员工的岗位工作能力或技巧而开展的培训。

3) 从培训目的来看，有技能培训和素质培训

技能培训是指以增强员工操作技巧和能力为主要目的的培训。而素质培训则是指以提高员工思想、道德素养为主要目的的培训。两者具有互补性，前者具有应用性，而后者具有潜在性；前者具有及时性，而后者具有长远性。

4) 从培训的层次来看，有高级、中级和初级培训

一般来说，高、中、初级培训既指对不同层级的员工进行的不同知识或技能水平的培训，也可指对同一层级的员工进行的不同阶段的培训。总体来说，初级培训侧重于一般性的基础知识和技术方法的传授；中级培训可适当增加有关理论课程；而高级培训则应侧重于学习新理论、新观念、新方法。在实际工作中，这种不同层次的培训是非常必要的，一方面可以使员工普遍得到培训，落实全员培训的原则；另一方面，又使不同层级以及同一层级不同阶段的员工都能得到相应的培训，从而落实重点提高及学用一致的原则。



阅读小材料 10-2

ISO 10015 国际培训标准与实施指南

ISO 10015 是由国际标准化组织 (International Organization for Standardization) 于 1999 年发布的，专门用于规范具有培训人力资源职能的组织的国际标准。它是 ISO 9000 家族质量管理体系标准中一个专业化标准，是 ISO 9000 家族标准中唯一针对提高组织的灵魂“人”的培训质量的国际标准。现已被我国等同采用，转化为国家标准：GB/T 19025-2001 质量管理培训指南。

ISO 10015 标准具有：强调培训过程的规范性、强调培训过程的有效性、强调培训过程的持续改进以及具有广泛的适用性等特点。

它的作用主要体现在：完善人力资源管理体系、提高培训回报率、对培训结果给予客观科学的评价、提升组织竞争力四个方面。

ISO 10015 国际培训体系标准的实施阶段与步骤分为、确定培训需求、设计与策划培训、支持或实施培训、评价培训效果、培训过程的监视与改进。

10.2.2 人力资源培训需求分析

1. 培训需求分析概述

1) 培训需求的概念

所谓培训需求，是指组织和员工为了满足自身发展而衍生出的对培训的需求。根据需求产生的动机可以分为主动培训需求和被动培训需求。所谓主动培训需求，是指组织根据发展战略而提出的具有前瞻性的培训需求；而被动培训需求则是指针对需要解决的问题而产生的培训需求。同样，根据需求产生的来源可以分为静态培训需求与动态培训需求。所谓静态培训需求，是指因岗位设置而产生的培训需求，它是与岗位相伴而生的；而动态培训需求则是指因员工知识、技能与岗位工作要求之间的差距而产生的培训需求。

2) 培训需求分析的概念

所谓的培训需求分析是指在规划与设计每项培训活动之前，由培训部门、主管人员及相关工作人员等采取各种方法和技术，对组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，从而确定培训的必要性及培训内容的活动及过程。

2. 培训需求分析的内容

培训需求分析是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而它是搞好培训工作的关键。主要包括如下方面的内容。

1) 组织层需求分析

组织层需求分析主要是通过对组织目标、资源、特质、环境等因素的分析，准确地找出组织存在的问题与问题产生的根源，以确定组织进行培训是不是解决问题的最佳办法。它主要通过如下步骤来完成。

(1) 组织目标分析。组织目标分析是组织分析的关键。明确、清晰的组织目标既对组织的发展起决定性作用，也对培训规划的设计与执行起决定性作用，组织目标决定培训目标。如一个组织是以提高劳动生产率为主要目标，那么培训活动就必须围绕这一目标展开。如果组织目标模糊不清，那么，培训规划的设计与执行就存在困难。

(2) 组织资源分析。组织所有的分析都必须建立在资源分析的基础上，如果一个组织对自己所拥有和能够利用的资源家底不清，就难以确立培训目标。组织资源分析对象主要包括对组织的人力、时间、财力等资源的描述。

对组织人力状况的了解非常重要，它是决定是否培训的关键因素。组织的人力状况包括：工作人员的数量、质量、年龄、对工作与组织的态度、技能水平和知识水平、工作绩效等。

对组织而言，培训时间的确定也是一个非常重要的因素。通常来说，时间对于组织就是绩效或者效益，如果时间安排不当，对培训的结果会有很大的影响。

经费是培训最直接和最关键的支撑，对组织财力的分析是要了解组织所能提供的培训经费的规模，培训经费规模的大小将直接影响培训的深度和广度。

(3) 组织特质与环境分析。组织特质与环境对培训的成功与否也起重要的影响作用。因为，当培训规划和组织的价值不一致时，培训的效果则很难保证。组织特质与环境分

析主要是对组织的系统结构、文化、资讯传播情况的了解。主要包括如下内容。

①文化特质。文化特质是指组织的软硬件设施、规章制度、组织经营运作的方式、组织成员待人处事的风格等。对组织文化特质的分析，可以使管理者能够了解组织的本质，而非仅仅停留在表面和现象上。

②系统特质。所谓系统特质，是指组织的输入、输出、次级系统互动以及与外界环境之间的交流特质。通过对系统特质的分析，可以使管理者能够客观地、全面地了解组织，避免组织分析中的缺失。

③资讯传播特质。所谓资讯传播特质，是指组织部门和成员收集、分析和传递信息的分工与运作。通过对资讯传播特质的分析，可以促使管理者了解组织信息传递和沟通的特性。

2) 工作层分析

工作层分析的目的在于了解与绩效问题有关的部门的工作的详细内容、标准和达成工作所应具备的基本知识和基本技能。工作分析的结果是将来设计和编制相关培训课程的重要资料来源。一般来说，工作分析需要组织的管理层与富有经验的员工共同参与。工作分析根据分析目的的不同可分为两种。

(1) 一般工作分析。一般工作分析的主要目的是使任何人都能很快地了解一项工作的性质、范围与内容，并作为进一步分析的基础和前提。一般工作分析的内容包括：工作简介和工作清单。

所谓工作简介，主要是用来说明一项工作的性质与范围，使阅读者能很快形成一个较为正确、深刻的印象。其主要内容有工作名称、地点、工作单位和具体时间等。

所谓工作清单，是将工作内容以工作单元为主体，并以条列方式组合而成，使阅读者能对其一目了然。而每项工作单元又可加注各工作的性质、工作频率、工作的重要性等补充资料。这对员工执行工作、管理层进行工作考核和进行特殊工作分析皆有很大的益处。

(2) 特殊工作分析。特殊工作分析是以工作清单中的每一工作单元为基础，针对各单元详细探讨并记录其工作细节、标准和所需的知识技能。由于每个工作单元的不同特性，特殊工作分析又可分为：程序性工作分析、程式性工作分析和知识性工作分析 3 个子项。

所谓程序性工作就是具有固定的工作起点、一定顺序的工作步骤和固定的工作终点等特性的工作。程序性工作分析就是通过详细记录工作单元的名称、特点、标准、应具的知识技能、安全及注意事项、完整操作程序等，为员工的培训和培训评估提供依据。它主要强调工作者和器物之间的互动关系。

所谓程式性工作分析多无固定的工作程序，对工作原理的了解和应用程度要求较高，其工作内容主要强调工作者和系统间的互动。完整的程式性工作分析依序可分为 4 个部分：

①系统流程分析。系统流程分析主要是应用电脑流程的概念和符号，描绘系统间重要元件的关系，并配合简单的文字，说明系统背后的基本原理。

②系统元件分析。系统元件分析主要是针对系统中每一元件列出其正确名称和功

能，以建立工作者的共同认知，减少沟通障碍，并作为检修的基础。

③程式分析。程式分析主要是探讨系统中的作业流程，其重点是了解系统如何正常运作。分析内容包括系统状况、特殊标准、指标、操作、影响等。

④检修分析。检修分析主要是探讨如何检修并排除系统不正常运作所需的诊断流程与知识。检修分析集中于探讨诊断分析所需的知识和诊断过程中所必须使用仪器的知识技能。检修分析的内容包括应具备的知识、可能的故障、原因、修正措施等。

所谓知识性工作属于内在思维的工作行为，可以说是人与人，或人与知识间的交流互动，而且是以不具形体的知识为桥梁，进行理性的思考、沟通与协调，以达成工作需求。知识性工作分析是一种研究程序，它能够帮助管理者确认影响工作绩效的有关重要知识。

工作分析是培训需求分析中最烦琐的一部分，但是，只有对工作进行精确的分析并以此为依据，才能编制出真正符合企业绩效和特殊工作环境的培训课程来。

3) 对象层分析

对象层分析主要是通过分析任职对象个体现有状况与应有状况之间的差距，来确定谁需要和应该接受培训以及培训的内容。对象层分析的重点是评价工作人员实际工作绩效以及工作能力。

(1) 个人考核绩效记录。主要包括员工的工作能力、平时表现 (请假、怠工、抱怨)、意外事件、参加培训的记录、离 (调) 职访谈记录等。

(2) 员工的自我评量。自我评量是以员工的工作清单为基础，由员工针对每一单元的工作成就、相关知识和相关技能真实地进行自我评量。

(3) 知识技能测验。用实际操作或笔试的方式测验工作人员真实的工作表现。

(4) 员工态度评量。员工对工作的态度不仅影响其知识技能的学习和发挥，还影响与同事之间的人际关系，以及与客户的关系，这些又直接影响其工作表现。因此，运用定向测验或态度量表，就可以帮助了解员工的工作态度。

3. 人力资源发展与培训需求分析的意义

随着现代科学技术的飞速发展，人力资源培训与开发的重要性也日趋突出。作为培训活动首要环节的培训需求分析也引起了人们的普遍关注，它在现代培训活动中具有极其重要的意义。

1) 帮助组织确认差异

培训需求分析的基本目的就是确认差异，即确认绩效的应有状况同现有状况之间的差异，也就是实际的绩效与理想的、标准的或预期的绩效间的差距。绩效差异的确认，有助于找出影响绩效问题的真正根源，有助于寻找出解决绩效问题的有效方法。

2) 及时地提示组织改变分析

需求分析的一个副产品就是改变分析。由于组织中发生的持续的、动态的变革代表了一种潮流，因此改变分析对培训需求就显得尤为重要。当组织发生变革时 (不管这种变革涉及技术、程序、人员，还是涉及产品或服务的提供问题)，组织都有一种特殊的、直接的需求，这就迫使培训部门在制定合适的培训规划以前迅速地把握住这种变革与需

求，对培训进行多角度的分析和透视，以适应组织变革。

3) 提供可供选择的问题解决方法

进行培训需求分析的一个重要原因，还在于它能为问题的解决提供一些可供选择的方法。如人事部门预测组织需要一批营销专家，便会出现这样几种选择：一是对已经工作的营销人员进行再培训，提高其销售能力；二是雇用已经获得高薪的、非常有资格的营销专家，强化营销队伍；三是提高营销奖励，激发营销人员加班加点的工作；四是雇用一些低薪的、缺乏资格的人员，然后对他们进行大规模的培训等。对这些问题的分析和解决方案的提供，就为培训部门提供了多种解决问题的方法和途径。

4) 提高组织培训的价值和成本意识

好的培训需求分析还可使管理人员把成本因素引入到培训需求分析中去，即考虑"不进行培训的损失与进行培训的成本之差是多少"，如果不进行培训的损失大于进行培训的成本，那么培训就是必需的、可行的；反之，如果不培训的损失小于培训的成本，则说明目前还不需要培训或不具备培训的条件。

5) 帮助组织形成一个研究基地

培训需求分析的另一个作用就是它能够帮助组织形成一个培训规划开发与评估的研究基地。一个好的需求分析能够确定培训的需要，确立培训的内容，指出有效培训的战略等。同时，在培训之前，通过研究这些资料，还能够建立起一个标准，并依此标准评估培训项目及其培训结果的有效性。

6) 能够获得内部与外部的支持

工作人员对必要的工作程序和工作要求的忽视，组织应对此承担责任。如果一个组织能够证明信息和技能能被工作人员系统地接受和掌握，它就可以避免或减少许多不必要的麻烦。一般来说，工作人员通常会支持建立在坚实的需求分析基础之上的培训规划，特别是当他们参与了培训需求分析过程时。让工作人员参与培训需求的分析和培训规划的制定，这就为培训活动获得各方面的支持提供了条件。

10.2.3 人力资源培训组织

1. 培训方案的设计

培训需求分析做完后，得到了有关培训需求的指标和任务，紧接着便是培训方案的设计。培训方案的设计主要涉及如下内容。

1) 培训目标的确立

所谓培训目标，是指培训活动所要达到的目的和预期成果。培训目标既包括组织的，也应包括部门的和个人的；既包括整体的，也包括阶段性的。一般来说，组织的培训目标可以分为若干层次，不同层次有不同的要求。但总体来说，培训目标应该与组织战略相一致。

2) 培训内容的确定

培训目标确立以后，培训工作的基础要从培训内容入手。针对不同的岗位以及同一

岗位的不同阶段，培训内容应有不同。但主要应该包括如下 3 个方面。

(1) 技能。技能是岗位工作的基本手段，技能的提高与培训短、平、快及针对性强、时效快的特点是一致的。通过培训往往能够很快解决岗位工作中的具体问题。

(2) 知识。如果说技能是硬件的话，知识即是岗位工作中的软件。有硬件为手段而没有软件作为支撑，再好的硬件也难以发挥应有的作用。尽管知识的灌输和提升不是短时期所能解决的问题，但对于岗位工作任务重的员工或时效性较强的知识，采用短期、及时的培训依然能够收到很好的效果。

(3) 态度。态度是员工素质的一部分，也是最基础和最前提的一部分，一名员工没有正确的工作、学习和生活态度，是谈不上有较好的个人素质的。鉴于态度的直观性、具体性等特点，采用培训的方式来纠正和解决具有较好的效果。

3) 培训方式的选择

经过长期以来的培训实践，形成了一整套比较完整的培训方法，这些不同的培训方法具有各自不同的特点和效果。因此，针对不同的情形，应选择不同的培训方式。

(1) 案例法。所谓案例法，是指围绕一定的培训目的，把实际工作中真实的情景加以典型化处理，形成能够供学员学习思考和分析解决的案例，从而通过这些案例加深学员的学习印象及提高处理能力的培训方法。案例法的运用要求注意以下几个方面问题。

①案例的内容除个别需要保密的信息可以加以适当处理外，应该是真实可信的，切忌虚构和夸大。

②案例要有明确的教学目的，切忌生拉硬扯、牵强附会，否则，不仅起不到培训的效果，相反会引起学员反感。

③案例中应包括一定的管理问题，通过这些比较重要，但又通常容易被忽视的问题的学习、思考及讨论，提高学员的认识能力及处理水平。

案例法的优点在于它能为学员提供一个很好的思考、学习和解决问题的范式，能够做到学用一致，且具有深化和强化的作用。但案例法明显的缺点在于，一是收集到典型的、有针对性的案例比较困难；二是案例对工作流程不具有广泛和普遍的指导作用，使学员难以得到较为系统的和完整的技能或知识。

(2) 演示法。演示法是指运用一定的实物和教具，通过演示，使学员对工作流程有一个完整的熟悉过程的培训方法。通常又分为视听法和讲授法。

①所谓视听法 (Audio Visual Approach)，也叫“圣克卢法”，来源于直接法和听说法，它是在听说法的基础上，利用视听结合手段 (如广播、电影、幻灯、录像、录音等) 而形成的一种教学法，强调在一定情境中听觉感知 (录音) 与视觉 (图片影视) 感知相结合。

视听法的优点在于：一是培训者可以反复播放以及灵活的调整培训内容，做到全面与重点相结合，直到使学员弄懂为止；二是在视听资料特别是录像资料中学员可以了解到难以接触到的信息和技术，弥补现实工作的不足；三是由于视听资料的影、视、听等功能，使视听教学具有生动、形象的特点。视听法的缺点在于：不易制作或采集到与培训完全一致的视听资料，特别是录像资料，一旦制作完成后就已经固定，很容易陈旧和老化。

②所谓讲授法则是培训者以语言表达的方式向学员传授知识或技能的培训方法。讲授法通常包括讲解、讲述、讲演等形式，三者既可以独立使用，也可以综合运用。现代通行的讲授法多以课堂讲授为主。讲授法的优点在于：一是信息传播量大；二是培训者易于控制培训过程，实施培训教学内容；三是培训者在制定培训方案时更有针对性，能够较好地达到培训目标。但其缺点在于：一是信息是单向流动，难以引起共鸣，培训效果难于把握；二是对于培训者的要求较高。

(3) 角色扮演法。角色扮演法是设定一个最接近真实情景的培训环境，指定学员扮演的角色，借助角色的演练来理解角色的内容，从而提高主动地面对现实和解决问题的能力。其优点在于：能给学员提供模拟的试验机会，学员有亲身体验他人工作岗位的机会，从而增加相互之间的理解与沟通。缺点在于：信息量少，需要的培训时间较长。

(4) 学徒制。学徒制是最古老的教学方法，但至今仍然为许多组织所采用。原因在于它的实效性、安全性和可行性。其一是培训人员易于落实。它通常由经验丰富的员工担任，每一名员工只要具有足够的敬业精神和工作责任感，在一个岗位工作一定的时间后，都会有所收获，从而也会具备传授技能或知识的能力；其二是培训成本较低。学徒在师傅身边学习的过程也是工作的过程，是边学边干，一名师傅往往能够带多名学徒，因而，在培养熟悉员工的同时能够担当较大的工作量；其三是传统的这种学徒制具有很强的因袭作用，师徒以及学徒之间在有严格身份意识的前提下，更会有家庭氛围，因而易于培养团队精神。

(5) 自我指导学习。自我指导学习是由员工自己学习提高的培养训练方法，组织考虑到某些知识或技能通过员工自己揣摩能够理解和掌握时，可以用布置任务或发布倡导的方式，要求员工利用一切可以利用的时间和条件，学习和掌握相应的知识和技能，如果该知识或技能属必备知识或技能的，可以在规定的期限组织考试或考核，有关学习资料难于获取的，组织提供有关资料即可。该法的优点是成本低，能够充分调动员工的主动性、积极性和创造性，但缺点在于只适用于浅显易懂的内容。

(6) 讨论法。讨论法是通过学员之间的讨论来解决疑难问题、拓宽知识面的培养训练方法。其优点在于能够使学员主动提出问题，表达个人感受，有利于开发其学习积极性和主动性，同时也能够起到鼓励学员积极思考、勇于探索的作用。缺点在于培训效果受培训组织者及学员主动性、积极性和认识能力和水平的限制。

(7) 现场观摩法。现场观摩法是指通过组织学员到有教学示范作用的工作现场进行观摩、听取示范讲解、解答疑难问题和发表观感的培训方法。该种方法的使用通常是在具有较好的示范现场，学员的层面较高的情况下使用。否则，很容易把观摩变成旅游休闲，难以达到培训效果。

培训的方法还有很多，培训者可以在经过充分评估或论证的基础上，选择适合自己的具体方法。

2. 培训模式的选择

培训模式的选择对于有意识效果也存在着较大的影响，尤其是选用了一个不适合自身的培训模式开展培训活动时，培训不仅不是对组织的一种优化，相反，是组织的一种

沉重负担，并对组织产生不良影响。

1) 从宏观看，培训模式有内部培训与外部培训之分

所谓内部培训即是指组织自身开展培训的模式。采用这种模式的组织通常在自己的组织内设立培训机构、安置培训人员等，如麦当劳、摩托罗拉等都采用设立属于自己的培训学校的方式，开展培训活动。所谓外部培训即是指委托专业的培训机构或专业的培训人员对组织员工进行培训的方式。

2) 从微观看，培训的模式有如下几类

(1) 学习型组织的培训模式。所谓学习型组织的培训模式，是指借用“学习型组织”的基本理念用于开展培训活动。在培训中倡导组织中的每一个成员都是学习者，组织中的每一个成员都应该彼此互相学习，通过学习促进组织的提升，同时强调学习的持续性和学习是一种投资而非消费行为。

学习型组织的培训模式非常适用于组织的全员培训和基础培训，它利于培养组织的学习风气和氛围、塑造团队精神和夯实组织文化。

(2) 高级主管培训模式。所谓高级主管培训模式，即是指根据组织的发展战略和需要，采用有针对性的、适当超前的、以管理、创新甚至决策为主体内容的培训方式。该方式的采用主要适用于组织主要成员，因而，对培训师资和培训内容都有较高要求，通常来说，为了使组织更具有活力和竞争力，这种培训往往选用外来的专业培训师或外面的专业培训机构进行。

(3) 系统性培训模式。所谓系统性培训模式，是指通过一系列符合逻辑的、科学的和规范的步骤，有计划地实施各项培训任务的方法。其基本特点是：以组织战略管理的模式为基础，反映一般性战略管理的全部过程；培训是一系列连续性的循环步骤；以对组织的整体理解和对个人培训需求的理解为基础；注重结构，强调计划性，能够突出评价对培训工作的重要作用。其基本步骤为：制定培训政策→确定培训需求→确定培训目标与计划→实施培训计划→对计划需要进行全面的审核和评估。

(4) 高级杠杆培训模式。高级杠杆培训模式是适合于学习型组织的培训方式，非常注重企业文化的建设。其特点是：与组织的营销战略紧密联系；运用指导性设计过程，确保培训的真实性和有效性；擅长比较和参照其他组织的培训情况，拟定自己的培训标准；利于营造鼓励持续学习的工作环境。

(5) 过渡型培训模式。过渡型培训模式是系统型培训模式与企业战略和学习的结合体。其指导思想是：培训是组织的一种投资；通过战略性计划机制对组织之间的竞争性投资机会进行资源配置，组织利益与待培训者利益完全一致。过渡型组织的主要特点是保留了系统培训模式的长处，把培训工作放到了企业环境之中，但缺乏操作性指导。

(6) 持续发展型培训模式。持续发展型培训模式是由英国人事管理学会在《持续性发展序言》中提出的，也叫 IPM 模式。该模式的特点是：重点强调培训职能的长期强化和提高；有利于组织资源的开发和利用；把培训放到了广泛的组织背景之中，以探索与其他发展活动的联系；提出了有利于实现可持续发展的一系列相关活动。

其主要内容包括：制定内容充实的政策；对管理高层人员有明确的责任与要求；通

过计划、任务说明书等确定培训机会与要求，并进行专项评审；通过激励与协商实现学习活动的参与；制定培训规划；分项管理培训收益；确定可以满足组织持续发展需要的培训目标。



案例

海尔的个人生涯培训

——个性化的培训是对人才最大的激励

1.“海豚式升迁”，是海尔培训的一大特色

海豚是海洋中最聪明、最有智慧的动物，它下潜得越深，则跳得越高。“海豚式升迁”就来源于此。如一个员工进厂以后，都是从班组长到分厂厂长（主要是生产和系统）干起来的；如果从一开始就让他担任一个事业部的部长，那么他对市场系统的经验可能比较缺乏，需要到市场上去。到市场去之后，他必须从事最基层的工作，然后从这个最基层岗位再一步步干上来。如果能干上来，就上岗，如果干不上来，则就地免职。

有的经理已经到达很高的职位，但如果缺乏某方面的经验，也要派他下去；有的各方面经验都有了，但如果综合协调的能力较低，也要派他到相关的部门去锻炼。这样对一个干部来说压力可能比较大，但也培养和锻炼了干部。

2.“届满要轮流”，是海尔培训技能人才的一大措施

一个人长久地干一件工作，久而久之会形成固化的思维方式及知识结构，这对海尔这样以“创新”为核心的企业来说是难以想象的。目前海尔已制定明确的制度，规定了每个岗位最长的工作年限。

3.“实战方式”，也是海尔培训的一大特点

技能培训是海尔培训工作的重点。海尔在进行技能培训时重点是通过案例以及到现场进行的“即时培训”模式来进行。具体说，是抓住实际工作中随时出现的案例（最优事迹是最劣事迹），当日利用班后的时间立即在现场进行案例剖析，针对案例中反映出的问题或模式，来统一人员的动作、观念、技能，然后利用现场看板的形式在区域内进行培训学习，并通过提炼在集团内部的报纸《海尔人》上进行公开发表、讨论，形成共识。员工能从案例中学到分析问题、解决问题的思路及观念，提高员工的技能，这种培训方式已在集团内全面实施。

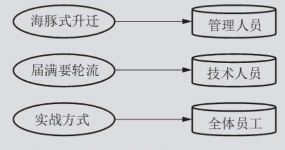


图 10.3 海尔公司个人生涯培训体系图

海尔建立了内部培训教师师资网络、内部培训管理员网络、外部培训网络等。为了培养出具备国际水平的管理人才，海尔还专门筹资建立了用于内部员工培训的基地——海尔大学。

10.2.4 人力资源培训评估

所谓培训评估，是指对培训项目、培训过程和培训效果进行的评价与估量。根据培训的时间顺序，可分为培训前评估、培训中评估和培训后评估。培训前评估是在培训前对学员的知识、能力和工作态度进行考察，作为培训者编排培训计划的根据。培训前评估能够保证培训项目组织合理、运行顺利，保证学员对培训项目的满意度；培训中评估是指在培训实施过程中进行的评估。培训中评估能够控制培训实施的有效程度；培训后评估，是对培训的最终效果进行评价，是培训评估中最为重要的部分。目的在于使组织管理者能够明确培训项目选择的优劣、了解培训预期目标的实现程度，为后期培训计划、培训项目的制定与实施等提供有益的帮助。

1. 培训评估的有关理论

1) 柯克帕屈克 (Donald L.Kirkpatrick) 评估模型

柯克帕屈克评估模型是由国际著名学者、威斯康星大学 (Wisconsin University) 教授唐·柯克帕屈克于 1959 年提出的 4 层次模型理论。这 4 层次模型的具体内容如下。

(1) 反应层次，即一级评估。是培训评估中最低的层次。可以通过对受训者的情绪、注意力、兴趣等研究，得出受训者对培训的看法和态度，这一层次的评估通常采用调查问卷的形式。

(2) 学习层次，即二级评估。该层次的评估主要是用来了解受训者通过培训学到了什么。主要采用书面测试、操作测试、等级情景模拟测试等评估方法。

(3) 行为层次，即三级评估。行为层次的评估是用来测定受训者在日常工作中是否自觉运用了培训所学到的知识和技能。主要依靠上下级、同事、客户等相关人员对受训者的业绩进行评估来测定。

(4) 效益层次，即四级评估。用来判断培训后员工工作业绩提高的程度。具体可以通过事故率、产品合格率、产量、销售量等指标来进行测定。该层次的评估需要采集大量的数据，对企业来说有一定的困难。

唐·柯克帕屈克四层次评估模型中前两个层次主要是对培训的过程进行评估，而后两个层次主要是对培训的结果进行评估。但是唐·柯克帕屈克没有给出具体的评估方法，该模型的缺点是不能对培训效益进行定量的评估。

2) 舍贝克 (Sheppeck) 和科恩 (Cohen) 的效用公式

尽管评估者依据唐·柯克帕屈克四层次模型进行前三个层次的评估对培训评价有一定的效用，但随着对培训重要性的认识，人们已无法满足于前三个层次的评估，确定培训的投资回报率成为人们普遍考虑的问题。但由于对培训进行定量分析时变量很多，很难区分工作改进到底是由什么因素带来的，因此具体的运用存在很大的困难。就连唐·柯克帕屈克也曾经说过：“由于许多复杂的因素在同时起着作用，从效率的角度来衡量某一项培训的效果，如果说不是不可能的话，那也是极其困难的。”鉴于这种情况，1985 年由舍贝克和科恩提出了一个效用公式，该公式的表达式如下：

$$\text{效用} = YD \times NT \times PD \times V - NT \times C$$

YD= 培训对工作产生影响的年数

NT= 接受培训的人数

PD= 接受培训者和未接受培训者在工作上的差异

V= 价值，对工作成绩的货币计算

C= 为每一位成员提供培训所支出的费用

但是，由于舍贝克和库恩的效用公式中 *YD*、*PD*、*V* 都是一些模糊的变量，很难在操作中准确地把握，因此这个公式还不能得到人们的普遍认同。

3) 收益分析与唐·柯克帕屈克的四层次模型相结合的评估框架

鉴于上述原因和理由，在 2001 年发行的《The Journal of Personal Selling & Sales Management》中 Earl D Honeycutt Jr，Kiran Karande，Ashraf Attia，Steven D Maurer 四位研究者把效用理论与唐·柯克帕屈克的四层次模型结合在一起，并据此提出了销售培训评估的框架，研究结果在埃及一家美国跨国公司所进行的一个销售培训中得到了进一步的验证，他们提出的公式如下：

$$U=(T'\times N')(dt\times SDy)(1+V)(1-\text{Tax})-(N\times C)(1-\text{Tax})$$

T' 是培训产生收益的时间长度。

N' 是在考虑的时间范围内，最终留在企业的受训人员数目。

d*t* 是受训人员和未受训人员工作成绩的差异。

d*t*=(X*t* − X*c*)/SD X*t*，X*c* 分别是受训人员和非受训人员的工作成绩。

SD 是所有销售人员工作成绩的标准偏差。

SDy 是未受培训人员工作成绩的标准偏差，是由以前的工作记录或者由熟悉工作的管理者凭主观估计而得来的，但是这并不是随意估计而得来的，要依据 Schmidt 、Hunter 和 Pearlman 所估计的 SDy 估计。

(1+*V*) 和 (1 − Tax) 分别是用来调整易变的培训花费和企业税率的影响，这可以用会计的方法计算而来，Boudreau 也为此提供了一个可以查找数值的表格。

C 是每一位受训人员培训中所有花费，包括所有直接成本和间接成本。

N 是所有参加培训的人数，因为 N 是用来计算培训的花费，所以即使最终的培训成绩不符合标准的或者中间退出的人员都应该包括在内。

与舍贝克和科恩效用公式相比，这种模型优越性在于它为一些依靠主观而得来的数据例如 *T'*、d*t* 及 SD*y* 提供了可依据的标准，从而也为更准确地进行培训评估奠定了基础。但是这种方法的缺陷是它仅仅适用于销售类的培训评估，如何对其他类培训评估需要做进一步的研究。

2. 培训评估的步骤

一般来说，进行培训效果评估要完成如下几个步骤。

(1) 进行需求分析，确定评估目标。

(2) 建立评估数据库。

(3) 选择评估方法。

(4) 确定评估策略。

(5) 估算开发和实施培训项目的成本及收益，其计算公式为：投资回报率 = 项目净利润 / 项目成本 ×100%。

(6) 设计评估手段和工具。

(7) 对涉及有关培训的数据进行分析。

(8) 根据评估分析结果调整培训项目。

(9) 对培训项目的成果进行沟通。

3. 培训评估的层次

目前为止，培训评估通常在如下 4 个层次进行。

(1) 反应层次。这是培训效果测定的最低层次。主要利用问卷来进行测定，评估的内容主要包括培训的时间、地点、人物、方法、手段、设施设备等培训项目的有关内容。

(2) 学习层次。这是培训效果测定的第二层次，可以运用书面测试、操作测试、等级情景模拟等方法来测定。主要测定受训者与受训前相比，受训后是否掌握了较多的知识，较多的技能，是否改变了态度。

(3) 行为层次。这是培训效果测定的第三层次，可以通过上级、同事、下级、客户等相关人员对受训者的业绩进行评估来测定，主要测定受训者在受训后行为是否改善，是否运用培训中的知识、技能，是否在交往中态度更正确等。

(4) 结果层次。这是培训效果测定的最高层次，可以通过事故率、产品合格率、产量、销售量、成本、技术、利润、离职率、迟到率等指标来测定，主要测定内容是个体、群体，组织在受训后是否改善，这是最重要的一种测定层次。

本章小结

本章围绕开发与培训，比较系统地介绍了开发与培训的概念、作用、特点、模式及方式方法等，意在使学生通过学习能够对开发和培训有一个比较完整、系统和深入的了解。其内容要点为：

(1) 开发与培训在广义上是可以通用的，都是指主体为实现一定的目标，围绕知识、技能和思想素质的提高而采取的包括学习、教育、规划和配置等手段在内的所有措施。但在狭义上，两者是存在差异的，为了使学生能够更加全面、深入和系统地了解和掌握人力资源管理过程中的人力资本投资、转化环节，本书特别将开发与培训分开介绍。认为人力资源开发是指贯穿于个人、家庭、组织及社会系统的，围绕社会成员的劳动技能、生理素质、心智水平、道德修养等素质，为实现个人理想、组织目标和社会进步所采取的，包括学习、教育、规划和配置等手段在内的所有措施，而培训只是开发中的一部分。培训主要是着眼于当前的、实用的知识和能力的培养与提高，而开发则兼具有长远、潜在和公益的素质训练与提高；培训通常是组织对员工的培养与训练，而开发则除组织外，还包括员工本人、家庭及社会系统对员工的培养与训练。

(2) 开发的内容主要包括劳动技能、生理素质、心智水平和道德修养等；人力资源的开发可以通过内部与外部两个系统完成；而人力资源的培训则主要由内部系统来完成，即使有外部系统的参与，也主要是受内部系统的支持与主使。

(3) 在人力资源开发理论中先后引入了员工职业生涯规划、职业性向、职业锚等概念，一方面

是为了使学生在理论上更加完备和更加专业，另一方面也是为了提高学生在实践中的操作能力，学生可以通过这些知识对自己、组织和他人进行一些有针对性的分析和研讨，从而加强对人力资源开发的理解与认识；而在人力资源培训理论中则介绍了 ISO 10015 国际培训标准与实施指南，其主要的目的也在于一方面使学生的知识与信息能够与国际接轨，另一方面是为了提高学生对于培训的认识。

关键术语

人力资源开发	Human Resource Development
人力资源培训	Human Resource Training
员工职业生涯规划	Employee Careers Life Planning
职业性向	Occupational Orientation
职业锚	Career Anchor

习　题

1. 人力资源开发的内容有哪些？
2. 人力资源开发体系是如何构建的？
3. 什么是员工职业生涯规划？
4. 员工职业生涯规划的作用与意义有哪些？
5. 什么是职业性向？有哪些主要职业性向？
6. 什么是职业锚？职业锚的类型主要有哪些？
7. 职业性向与职业锚是如何在职业选择中发挥作用的？
8. 人力资源培训的作用与意义有哪些？
9. 人力资源培训中要坚持哪些原则？
10. 培训需求分析的主要内容有哪些？
11. 应如何进行培训方案的设计？
12. 培训模式有哪些？
13. 培训评估的主要理论有哪些？
14. 培训评估通常采取哪些步骤？



案例应用分析

案例一　如何解决红筷子快餐公司的新问题

红筷子快餐公司开业不足 3 年，生意发展得很快，从开业时的两家店面，到现在已有多家连锁分店。

不过，公司分管人员培训工作的副总经理张慕廷却发现，直接寄到公司和由“消费者协会”转来的顾客投诉越来越多，上个季度竟达 80 多封。这不能不引起他的不安和关注。

这些投诉并没有大问题，有些是抱怨菜及主食的品种、味道、卫生不好，价格太贵等；但是更多是有关服务员的服务质量的，比如态度冷淡、语言不文明、上菜慢、卫生打扫不彻底，而且业务知识差，顾客有关食品的问题，如菜的原料规格、烹制程序等常一问三不知，当有的顾客抱怨店规不合理时，服务员不但不予接受，反而粗暴反驳，拒绝退换不熟的饭菜，一味强调已经动过了等。张副总分析，服务员态度不好，也难怪他们，因为生意扩展快，大量招入新职工，业务素质差，知识不足，草草做半天或一天岗前集训，有的甚至未培训就上岗干活了，当然影响服务质量。但是，如何改变这一状况呢?

(案例来源：陈维政，余凯成，程文文 . 人力资源管理 [M] .3 版 . 北京：高等教育出版社，2011.)

思考题：

(1) 你认为案例中反映出来的问题主要是一些什么问题？依据是什么？

(2) 假如你是张副总，你将采取什么方法来解决眼前的问题？为什么？

(3) 红筷子快餐公司的问题对你有什么启发？

案例二　美国军方如何运用 E-learning

凭借精良先进的高科技武器装备，美军一直是全球最具战斗力的武装力量之一。在高科技武器装备的背后，一定有训练有素的士兵。借助飞速发展的信息技术，美军在培养士兵的方面投入巨资研发和实施了 E-learning 系统和知识管理系统。

一、完善的在线学习体系

在 E-learning 应用上，美军构建了在线学习门户 Go ArmyEd，主要包括 eArmyU 网络大学以及 ACES(The Army Continuing Education System) 终身学习计划两大项目，分别专注于高等人才 E-learning 培训和士兵终身学习的普及教育训练。

eArmyU 项目于 2001 年 1 月成立，耗资 4.53 亿美元。eArmyU 被喻为美军的网络大学，旨在通过在线的方式向分布在全世界的美国士兵提供学习课程。eArmyU 由 27 所美国大学组成联盟，为军士们提供 145 种学位教育以及 900 多门在线课程。目前已有数万名士兵报名学习，通过网络在服役期间完成了他们的学业。美军通过 eArmyU 不仅提升了士兵利用电脑与网络的技能，提升了部队的整体素质，更推动了整个社会的数字化学习，营造出社会化学习氛围。

ACES 终身学习计划则汇集了美军大量的相关学习资源，其目标是在军队中形成终身学习的文化。该计划除 E-learning 以外还包括各种各样的线下课程以及分布在全美的 111 个军队教育中心和 128 个学习中心所有的相关学习信息。ACES 的服务对象还包括已退役的官兵。

此外，Go ArmyEd 还推出诸如 troops to teachers 的培训计划，鼓励军队人员成长为教师从而更好地进行知识传播和分享，以推动社会化学习。

二、学习内容的 SCORM 标准

为了解决优质的学习内容供给，避免学习内容大量雷同和重复，1997 年，美国国防部和白宫科技会联合推动了先进分布式学习计划 (Advance Distributed Learning，ADL)，ADL 并不

自己制定规范，而是整合了既有的规范和内容结构，推出了 SCORM(Sharable Content Object Reference Model) 标准，目的是确保学习者无论何时何地，都能及时获取高品质的训练和学习资源，促成学习教材的及时性、再用性、互操作性与耐久性。SCORM 标准的推出解决了各大厂商的课件内容和学习系统的不互通问题，得到了广泛应用和推广，已成为在线教育的行业标准。

SCORM 标准包含了 CAM(内容聚集模型，Content Aggregation Model) 与 RTE(Runtime Environment) 两个标准。CAM 用于统一课件制作，RTE 则用于规范所有的学习平台。此外，SCORM 还包含了一个 SN(排序和导航，Sequence And Navigation) 标准，用于学习内容间的呈现次序。ADL 还组建了三大实验室，分别从 SCORM 标准的制定与升级、SCORM 在军队中的应用以及 SCORM 与学术教育界的协调上推进开发和推广应用。

三、庞大又高效的知识管理

美军在知识管理方面已远远走在前列，其中尤以 CALL 计划和 AKO 计划为代表。

CALL(Center for Army Lessons Learned) 系统 1985 年推出，是美军的超大型知识库系统，其目的是用以从战场上、训练中心快速捕捉经验教训，吸收存储并快速扩散。它包括了计划、收集、分析、整合、传播并归档等基本组成，其使命是在第一时间内保证士兵能够获取所需的信息、经验或教训，以帮助其完成任务。CALL 系统积累了大量的信息资料，包括武器系统介绍、不同战场作战方法、各大作战训练中心刊物、战场后勤等，甚至包括领导力、风险管理等，是名副其实的美军知识中心。

AKO(美国军队情报在线 Army Knowledge Online，AKO) 是一个门户站点，它连接着数百个美军内部的网站、服务器好信息库，是目前世界上最大的内部互联网。他连接着全世界超过 100 万的士兵、后期人员和退伍老兵，储存着超过 70T(1T=1 000G) 字节的信息，其信息量是世界最大的图书馆美国国会图书馆信息量的 3 倍以上。

AKO 是美军所有信息的总集成，所有的文献、档案和手册都在其中，它向美军士兵提供个性化的信息服务。士兵可以搜索学习武器使用、战地经验，也可查阅邮件、网络聊天、查看气象信息，还提供了许多专业知识社群，让各级军方人员可以在此分享心得和经验。

可见，美军在 E-learning 与 KM 上具有非常明确的发展战略，从学习平台 (搭起了“骨架”)、学习内容整合 (丰满的“血肉”) 以及知识管理 (注入了“灵魂”) 推行上均投入了巨大力量，大大提升了美军的整体实力。

(资料来源：王成，王玥，陈澄 . 从培训到学习 [M]. 北京：机械工业出版社，2010.)

思考题：

(1) 你认为美军在将信息技术成功运用到军队培训中的成功经验对政府、军队和企业有哪些启示和借鉴意义？

(2) 如果你是企业的人力资源部经理，你准备如何利用信息技术和互联网技术组织和实施公司的培训工作？

知识链接

[1] http://v.163.com/special/cuvocw/zhongguorenliziyuan.html 颜爱民国家精品视频课程《中国情境下的人力资源管理实务》第十讲、第十一讲。

[2] http://www.study365.cn 学习网。

[3] http://free.21cn.com 21CN 社区。

[4] http://www.hrebank.com 慧谷咨询公司首页。

[5] http://www.globrand.com 全球品牌网。

[6] http://lierenzhanshi.anyp.cn ISO10015 培训标准的背景简介。

[7] http://www.chinahrd.net 中国人力资源开发网。

[8] http://www.liepin.com 猎聘网。



第11章

激　　励

教学目标

- 了解激励的基本原理
- 了解激励体系和激励压力动力机制设计方法
- 掌握股权激励及其设计方法

教学要求

- 了解激励的作用及过程
- 掌握内容型激励、过程型激励等基本的激励理论
- 了解激励体系的构成要素
- 理解针对不同层次的员工应该采取不同的激励方式
- 掌握激励体系的设计方案
- 掌握股权激励机制的产生、类型和设计流程



生存压力是行为动力之本源

在《动物世界》，经常看到这样一组镜头：一群骏马在狂奔、尘土飞扬、遮天蔽日，蔚为壮观；镜头慢慢地后移，原来后面几只凶猛的狮子在追逐马群。这是一场为生存而进行的角逐，结果常常是一匹落在后面的马被猛扑上来的狮子撕咬分食……

Y 教授在面对国有企业激励机制设计难题时，在脑海里总是不停地闪过这样一组景象，陷入沉思。

为什么国有企业的员工工作不卖力？为什么同样的企业、同样的员工，通过资本运作转为民营企业后，劳动热情“高涨”，“要求”“意见”大大减少，心理承受能力大大增强？为什么西方市场经济体制下的人，一百多年来，能精益求精、不断努力提升效率，创造了人类有史以来最快的发展速度、最丰富的物质财富？人努力工作的根本动力是什么？

Y 教授在比照各种人性理论对人的行为动力机制分析的基础上，得出如下结论：

一般而言，也许只有极少数圣贤具有 Y 理论所述的人性特征，他们能高度自主地抑制内在的欲望，以造福天下为己任。但绝大多数的普通人，更接近 X 理论人性观，即追求安逸、逃避压力和辛劳，趋利避害是其本能。而努力工作，一则源自内在的需求压力，再则源自外在的环境压力，即压力产生动力。生存压力是一切生物体行为最原始的动力源，决定人类行为的最根本压力也是生存压力，只是生存压力通过舒缓的形式释放、以文明的形式表现。如同镜头中的马群一般，生存的竞争，使落后者面临被吞噬的风险，对落后的恐惧是求生本能的一种折射。在现代社会，追求超越同类、取得相对优势的“竞争”成为人类生存压力表现的主要形式，也是现代人类“工作行为”的根本动力。“身后有余忘收手、眼前无路才回头”揭示的就是竞争对人的行为影响的深度性和非理性。突破这种规律，“恬淡平和”面对他人的超越和成功，只有少数人能真正做到，更多的时候它是竞争失败者的自慰之辞。在这种行为动力机制下，依靠竞争推动人们持续努力工作是现代市场经济成功和繁荣的根本所在。在我国计划经济模式下，客观上高估了人性水平，消除了竞争压力，实质上使人们失去了持续努力工作的动力源泉，只能靠一场场运动“脉冲式”地激发人们努力工作。这是国有企业激励动力机制的症结所在。利益差距的设置、地位等级链的构架以及淘汰和失业压力是企业激励动力机制的活力所在，被吃掉的马是马群生存压力形成的必要成本，对落后者的淘汰和利益处罚是企业动力机制的有效保障。

（资料来源：颜爱民，方勤敏．人力资源管理 [M]．2 版．北京：北京大学出版社，2011.）

激励是企业管理永恒的主题，更是人力资源管理的核心内容，在某种程度上甚至可以将人力资源管理过程视为有效激励的过程。我们认为激励是一种理念，它需要依托各种管理工具为载体达成其目标，激励对管理绩效和组织目标产生重要影响，任何一项管理活动都直接或间接地蕴含着激励内容。

11.1 激励概述

11.1.1 激励的内涵

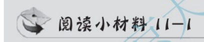
所谓激励 (Motivating)，就是为了特定目的而去影响人们的内在需要或动机，从而强化、引导或改变人们行为的反复过程。激励是人力资源管理的重要内容与手段，了解激励的有关内容对于人力资源管理具有非常重要的现实意义。这一定义包含以下 4 方面的内容。

(1) 激励是有目的性的。任何激励行为都具有其目的性，这个目的可能是一个结果，也可能是一个过程，但必须是一个现实的、明确的目的。

(2) 激励通过影响人们的需要或动机来强化、引导或改变人们的行为。人们的行为来自动机，而动机源于需要，激励活动正是对人的需要或动机施加影响，从而强化、引导或改变人们的行为。因此，从本质上说，激励所带来的人们的行为是其主动、自觉的行为，而不是被动的、强迫的行为。

(3) 激励是一个持续反复的过程。激励是一个由多种复杂的内在、外在因素交织起来的持续作用和影响的复杂过程，而不是一个互动式的即时过程。

(4) 激励方式的多样性。由于人性观的不同，导致人的动机和需求也不同，因而对其进行有效的激励必然会采取不同的方式。



不懂激励的主管

有一个员工出色地完成任务，兴高采烈地对主管说："我有一个好消息，我跟了两个月的那个客户今天终于同意签约了，而且订单金额会比我们预期的多 20%，这将是我们这个季度价值最大的订单。"但是这位主管对那名员工的优秀业绩的反应却很冷淡，"是吗？你今天上班怎么迟到了？"员工说："二环路上堵车了。"此时主管严厉地说："迟到还找理由，都像你这样，公司的业务还怎么做！"员工垂头丧气地回答："那我今后注意。"一脸沮丧的员工有气无力地离开了主管的办公室。

通过上面的例子，可以看出，该员工寻求主管激励时，不仅没有得到主管的任何表扬，反而只因该员工偶尔迟到之事，就主观、武断地严加训斥这名本该受到表扬的员工。结果致使这名员工的积极情绪受到了很大的挫伤，没有获得肯定和认可的心理需求满足。实际上，管理人员进行激励并非是一件难事。对员工进行话语的认可，或通过表情的传递都可以满足员工的被重视、被认可的需求，从而收到激励的效果。

11.1.2 激励的类型

不同的激励类型对行为过程会产生不同程度的影响，因此激励类型的选择是做好激励 工作的一个前提条件。激励有多种类型，可以从不同角度进行划分。

1．从内容上分为物质激励和精神激励

物质激励，是指对员工的物质需要予以满足，如奖金、加薪等。精神激励是指对员工的精神需要予以满足，如表扬、授予称号等。物质需要是人类的第一需要，它是人们从事一切社会活动的基本动因，物质利益关系是人类社会中最根本的关系。所以，物质激励是激励的主要方式。然而，人毕竟是社会动物，不仅有物质需要，还有精神上的追求。在物质需要得到一定程度的满足后，精神需求就成了主要需求。每个人都有自尊心、荣誉感，满足这些需求，能更为持久、有效地激发人们动机。

物质激励与精神激励是两种不同内容的激励形式。它们相辅相成，缺一不可。随着人们生活水平的提高，低层次的需求逐渐得到满足，高层次的需求日渐强烈，因而，精神激励将是员工激励的重要方面。

2．从性质上分为正激励与负激励

正激励从鼓励的角度出发，当一个人的行为表现符合期望的方向时，通过奖赏的方式来表示支持，强化这种行为，以达到调动工作积极性的目的。负激励是从抑制的角度出发，当一个人的行为与组织期望方向不一致时，组织将对其采取惩罚措施，以杜绝类似行为的发生。正激励是对行为的肯定，负激励是对行为的否定。

正激励与负激励是两种性质相反的激励手段，不仅直接作用于被激励的人，而且还会产生示范效应，影响周围的人，形成正面或反面的异向效果。一般来说，正激励对实现企业的组织目标效果要好于负激励，长期经受负激励将导致员工情绪低落，工作积极性减退，自信心消磨，能力受到抑制，工作绩效下降。

3. 从对象上分为内部激励与外部激励

内部激励，是指通过启发诱导的方式，培养人的自觉意识，形成某种观念，在这种观念的支配下，人们产生动机，发生组织所期望的行为。当人们的自觉性提高之后，行为变得积极主动，无须外界干涉、督促。内部激励多是通过思想教育，让员工在传统中学习，逐渐将组织所欣赏的道德意识变为自律的标准。例如，对员工进行精神熏陶，培养员工的集体荣誉感、责任感、成就感，使员工在上述观念的引导下勤奋工作。内部激励需要对人的思想意识发生影响，因而比较缓慢，但内部激励一旦发生作用，则持续长久，并且激励质量较高。

外部激励，是指采取外部措施奖励组织所欢迎的行为，惩罚组织所反对的行为。以鼓励员工按组织所期望的方向做出努力，外部激励多以规章制度、奖惩措施的形式出现，表现出某种强迫性。外部激励通过外界诱导或约束来影响人的行为，外部激励也可以对人的思想意识产生影响。长期的外部激励可以帮助人们树立某种观念，产生内部激励效应。例如，坚持奖励按时出勤的员工会使人们产生守纪光荣、违纪可耻的观念，从而提高守纪的自觉性。

11.1.3　激励的作用

1. 激励是实现组织目标的重要工具

激励是对员工行为有目的的引导。企业应根据实际情况针对企业所制定的目标，设

置激励措施，使员工自觉地发挥潜能，为完成企业目标而努力工作。激励的目的在于调动员工积极性，更快、更好地完成工作任务，创造优良绩效。良好的激励措施应能恰到好处地实现了这一目的，使员工的努力方向与组织的目标趋于一致。

2. 激励是企业提升人才市场竞争能力的重要手段

各国的成功企业都很重视人才，为了吸引人才，他们不惜成本，采用许多激励方法，如蓝色巨人 IBM 公司向员工提供养老金、集体人寿保险和优厚的医疗保险待遇，给优秀员工丰厚的奖励，兴办各种学校与训练网，组织员工学习，提高技能。IBM 公司采取这些激励措施吸引并留住了大批优秀人才，创造了一个保障充分，奖惩分明的工作环境，几十年来一直业绩骄人。

3. 激励可提高组织绩效与员工工作效率

美国哈佛大学的管理学家 Wiliam James 研究发现，在缺乏激励的一般岗位上，员工仅能发挥其实际工作能力的 20% ～ 30% ，而受到充分激励的员工，其潜能可以发挥出 80% 左右。所以，通过激励，可以激发员工的创造性与革新精神，提高员工工作效率，最终提高组织绩效。

4. 激励有利于员工素质的提高

提高员工素质，不仅可以通过培训的方法来实现，激励也是一种很好的途径。企业可以采取措施，对坚持学习科学文化知识与业务知识的员工，给予大张旗鼓的表扬，对不思进取的员工给予适当的批评，并在物质待遇上加以区别，在福利、晋升方面分别考虑。这些措施将有助于形成良好的学习风气，促使员工提高自身的知识素养。员工在激励措施的鼓舞下，为了能取得更好的工作绩效，必定会主动熟悉业务，钻研技巧，从而提高自身的业务能力和整体素质。

11.1.4 激励的机理

激励就是通过影响人的需要或动机达到引导人的行为的目的，它实质上是一种对人的行为的强化过程。因此研究激励，先要分析人的行为过程，图 11.1 揭示了人的行为的一般过程。

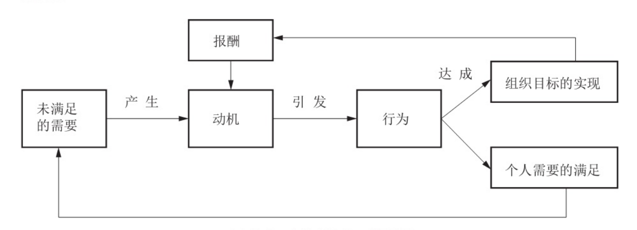


图 11.1 人的行为的一般过程

1) 需要

人行为的起点是需要。需要是指人由于某种生理或心理的因素的缺乏而产生的某种不平衡状态。需要是人类心理活动的动力，需要越强烈，所引起的心理活动也就越积极、主动。需要作为客观需求的反映，不是一个被动、消极的过程，而是在人与客观环境相互作用中、在积极自觉的活动中产生的。

人的需要分为两大类：自然属性的需要和社会属性的需要。自然属性的需要又称为生理需要，它是指人们为了延续和发展自己的生命对客观条件的需求，是通过一定的对象或获取一定的生活状态而实现的，例如人对衣、食、住、行的需要。社会属性的需要是指在特定的社会历史条件下人们对社会生活的需要。例如人们对劳动、学习、社交、自尊、理想、信念和成就等方面的需要。如果人们的这些需要不能获得正当的满足，就会使人们在心理和情感上遭受挫折。不同的历史阶段、不同的社会制度、不同的阶级和民族、不同的文化水平和不同的风俗传统等，所形成的社会属性的需要有很大的差别。

2) 动机

当人的需要未得到满足时，心理上会产生一种不安和紧张状态，这种状态会促成一种导致某种行为的内在驱动力，这就是动机。动机是引发和维持个体行为并将此行为带向某一目标的愿望和意念。动机是人们行为的推动者，它体现着所需要的客观事物对人的行为活动的激励作用。

动机是在需要的基础上产生的，需要是动机产生的基础和根源。动机具有唤起行动的始动机能作用，即人的行为总是由一定的动机引起的，它驱使一个人产生某种行为，从而引发一系列的行动；动机有指向性机能，即动机具有维持行为趋向一定目标的指向性作用，能使行为具有稳固和完善的内容，使人向着一定的目标行动，使行动沿着一定的方向发展；动机还具有保持和强化行为的作用。

动机可以分为内在动机和外在动机。内在动机是指由个体内在需要引起的动机叫做内在动机，在外部环境影响下产生的动机叫做外在动机，如通过给予表扬、奖品、奖金、荣誉等，依然可能影响那些成功欲望不高、高度害怕失败的人投身于工作之中，通常将这种外在因素激发的行为倾向称为外在动机。外在动机往往与内在动机相对立而存在，任何一个人的行为都不仅仅是内在动机或者外在动机单纯起作用，而是通过二者之间相互作用，在某些问题和时刻，外在动机的激励表现的作用效果更加强烈，而在另外一些情形下内在自主的动机占优势。

3) 行为

当人有了动机之后，就会导致一系列寻找、选择、接近和达到目标的行为。行为是指人在环境影响下所引起的内在生理和心理变化的外在反应。人的行为是人的内在因素与外在因素相互作用的函数。也就是说，人的行为受其内在因素和外在因素的共同影响。内在因素是根本，是决定因素，外在因素是条件，起着导火线的作用。

如果人的行为达到了目标，就会产生心理和生理上的满足，已满足的需要将不再具有激励性，但原有的需要满足了，新的需要又会产生，从而又引发人的新的行为，如此周而复始。要实现有效激励，就要了解被激励者的需要，并且要掌握可以满足其需要的资源。

11.2　激励理论

11.2.1　内容型激励理论



内容型激励理论 (Content Theories) 着重研究激发人们行为动机的各种因素。由于需要是人类行为的原动力，因此这一理论实际上是围绕人们的各种需要来进行研究的，故又把这种理论称之为需要理论。内容型激励理论主要包括：马斯洛的需要层次理论、阿尔德弗的 ERG 理论、赫茨伯格的双因素理论、麦克莱兰的成就需求理论等。

1. *需要层次理论*

美国心理学家马斯洛在 1943 年出版的《人类激励的一种理论》一书中，首次提出需要层次理论 (Hierarchy of Needs Theory)。他认为人类有 5 个层次的需要 (图 11.2)，即生理需要、安全需要、爱与归属感的需要、被尊重的需要和自我实现的需要，其中生理需要和安全需要属于低级需要，爱与归属感的需要、被尊重的需要和自我实现的需要属于高级需要。

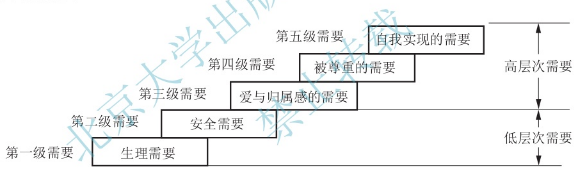


图 11.2　马斯洛的需求层次模型

人的 5 种需要像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，但这样次序不是完全固定的，可以变化，也有种种例外情况。一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高一层次的需要就成为驱使行为的动力。相应地，获得基本满足的需要就不再是一股激励力量；五种需要可以分为高层次和低层次两种，低层次需求刚性大，激励保健性强，持续性差；高层次需求弹性大，激励空间大，持续性强。同一时期，一个人可能有几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。只有那些没有满足的需要，才具有激励作用。

马斯洛的需要层次理论将人们的需要进行了内容上的划分，有其科学的一面，他对人的需要的分类比较细致，符合需要多样性的特点。他指出人的需要是一个发展的过程，需要具有递进式发展的性质。但是他的理论没有得到实证研究的证明，并且没有考虑到

人们的主观能动性。他认为满足的需求将不再成为人们的动机，但是对于满足需求的意义的解释却不是很明确。在现实中，当一种需要得到满足后，很难预测到哪一个层次的需要会成为下一个必须满足的需要。

2. ERG 理论

ERG 理论 (Existence-Relatedness-Growth Theory) 是阿尔德弗 (Clayton Alderfer) 于 1969 年提出的，他在大量实证研究的基础上，对马斯洛层次需要理论进行了修正，它认为低层次的需要是 E 层面的生存需要；第二层次需要是 R 层面的关系需要；高层次的需要是 G 层面的成长需要。三者层次如图 11.3 所示。

G
R
E

图 11.3 ERG 需求层次

ERG 理论的基本观点：①某种需要在一定时间内对行为起作用，而当这种需要得到满足后，可能去追求更高层次的需要，也可能没有这种上升趋势；②当较高级需要受到挫折时，可能会降而求其次；③某种需要在得到基本满足后，其强烈程度不仅不会减弱，还可能会增强，如图 11.4 所示。

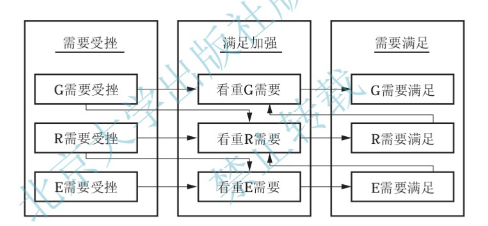


图 11.4 ERG 需要变化图

阿尔德弗的 ERG 理论比马斯洛的需要层次理论少了很多限定，而且 ERG 理论有良好的实证研究作为支撑。然而该理论在需要的分类上并不比马斯洛的理论完善，对需要的解释也并未超出马斯洛需要理论的范围。

3. 双因素激励理论

双因素理论 (Two-Factor Theory) 是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格 (Fredrick Herzberg) 提出的，又称激励因素 - 保健因素理论 (Motivation-Hygiene)。激励因素 (Motivation Factors) 和保健因素 (Hygiene Factors) 的内容如图 11.5 所示。

在双因素理论中，主要有以下观点。

(1) 使员工对工作感到满意的因素和使员工感到不满意的因素是不同的。当员工对工作觉得满意时，则往往归于激励因素；而当他们感到不满意时，则常常抱怨保健因素。

(2) 与传统观念不同的是，满意的对立面不是不满意，而是没有满意；不满意的对立面也不是满意，而是没有不满意。

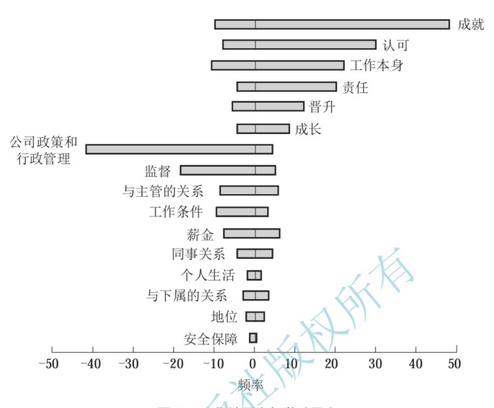


图 11.5　保健因素与激励因素

(3) 改善保健因素只能起到安抚员工的作用，带来的是“没有不满意”，而不一定能起到激励作用。因此，要想真正激励员工努力工作，就必须要去改善那些与工作本身紧密联系在一起的“激励因素”，这样才会增加员工的工作满意感。

赫茨伯格及其同事后来又对各种专业性和非专业性的工业组织进行了多次调查，他们发现激励因素基本上都是属于工作本身或工作内容的，保健因素基本都是属于工作环境和工作关系的。激励因素和保健因素都有若干重叠现象，如赏识属于激励因素，基本上起积极作用；但当没有受到赏识时，又可能起消极作用，这时又表现为保健因素。工资是保健因素，但有时也能产生使员工满意的结果。

赫茨伯格的双因素理论对于人力资源管理的指导意义在于管理者在激励员工时必须区分激励因素和保健因素。对于保健因素不能无限制地满足，这样做并不能调动员工的积极性，而应当更多从激励因素入手，满足员工在这方面的需要，才能使员工更加积极主动地工作。此外，在人力资源管理过程中要采取有效措施，将保健因素尽可能转化为激励因素，从而扩大激励的范围。

4. *成就需要理论*

美国心理学家麦克莱兰提出了成就需要理论 (Achievement Theory)，他阐明了 3 类基本的激励需要，即权力的需要、归属的需要和成就的需要。他认为不同的人对这 3 种需要的排列层次和所占比重是不同的，成就需要强烈的人往往具有内在的工作动机。然而成就需要不是天生就有的，可以通过教育和培训造就具有高成就需要的人。如果说需要层次理论和 ERG 理论普遍适用于大多数人的话，那么，成就需求理论则更适合于对企业家的研究。

成就需求理论告诉管理者，在进行人力资源管理时，应当充分发掘和培养员工的成就需要，给员工安排具有一定挑战的工作和任务，从而使员工具有内在的工作动力。

11.2.2　过程型激励理论

当个人感到有某种需要时，他往往倾向于采取某些行动，以满足他的这种需要。但未满足的需要激发出来的行为未必就是企业所期望的行为。内容型激励理论无法解决这一问题，该问题是由过程型激励理论来解决的。

过程型激励理论 (Process Theories) 着重研究人从动机产生到采取行动的心理过程。这类理论表明，要使员工出现企业期望的行为，必须在员工的行为与员工需要的满足之间建立起必要的联系。这方面的研究理论主要有弗罗姆的期望理论、亚当斯的公平理论、洛克与拉色曼的目标设置理论和斯金纳的强化理论。

1. 期望理论

期望理论 (Expectancy Theory) 是美国耶鲁大学教授、心理学家维克托 • 弗鲁姆 (Victor H.Vroom) 首先提出的。期望理论又称为“效价 – 手段 – 期望理论”，该理论认为，一种行为倾向的强度取决于个体对于这种行为可能带来的结果的期望强度以及这种结果对行为者的吸引力。这个理论用公式表示为：激励力 = 期望值 × 效价。在这个公式中，激励力是指调动个人积极性、激发人内部潜力的程度；期望值是根据个人的经验判断达到目标的把握程度；效价则是所能达到的目标对满足个人需要的价值。这个理论的公式说明，人的积极性被调动的大小取决于期望值与效价的乘积。也就是说，一个人对目标的把握越大，估计达到目标的概率越高，激发起的动力越强烈，积极性也就越高。

具体而言，当员工认为努力会带来良好的绩效评价，良好的绩效评价会带来组织的奖励，如奖金、加薪或晋升等，当组织奖励会满足员工的个人目标时，他就会因受到激励而付出更大的努力。这个理论着眼于 3 种关系，如图 11.6 所示。

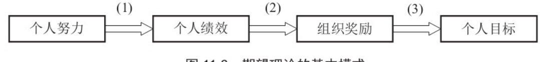


图 11.6　期望理论的基本模式

(1) 个人努力—个人绩效关系：个人认为通过努力会带来一定绩效的可能性。

(2) 个人绩效—组织奖励关系：个人相信一定水平的绩效会带来所希望的奖励结果的程度。

(3) 组织奖励—个人目标关系：组织奖励满足个人目标或需要的程度及这些潜在的奖励对个人的吸引力。

按照期望理论的观点，人力资源管理为了达到激励员工的目的，必须对绩效管理系统和薪酬系统进行改善。在绩效管理系统中，一方面要给员工制定的绩效目标要切实可行；另一方面要及时对员工进行绩效反馈，帮助其更好地实现目标。对薪酬管理而言，一方面是要根据绩效考核的结果及时给予各种报酬和奖励，另一方面就是要根据员工不

同的需要设计个性化的报酬体系，以满足员工不同的需要。

2. 公平理论

公平理论 (Equity Theory) 是美国心理学家亚当斯 (J.S.Adams) 于 20 世纪 60 年代首先提出的，主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。亚当斯认为，当一个人获得了成绩并取得了报酬的结果之后，他不仅关心报酬的绝对量，而且还关心报酬的相对量。奖励与满足的关系，不仅在于奖励本身，还在于奖励的分配上。个人会自觉或不自觉地将自己付出与所得的报酬和心目中的参照系比较。这种比较可用以下的公式说明：

$$Qp/Ip = Q_x/I_x$$

其中：

Qp——是自己所获得的报酬；

Ip——是自己的投入；

Q_x——是参照系所获得的报酬；

I_x——是参照系的投入。

个人会思考自己所得报酬与所付出的投入是否相当，然后将自己的所得与付出比同相关他人的所得与付出比进行比较，如果觉得自己的比率与他人的比率相同，则可能产生公平感，个人会觉得自己的报酬是合理的、公平的，其心态就比较平衡，其行为才会得到比较有效的激励；如果个人觉得自己的报酬低了，不公平了，就会要设法消除这种不公平，通常会要求增加报酬，如果不能做到，则会产生抱怨情绪，降低工作的积极性，用减少付出的办法来求得心理平衡；如果个人的报酬水平大于别人，个人可能会一时感到满足或因愧疚而努力工作，但在一段时间后，他会满足于侥幸的所得或在心理上进行自我平衡调节，致使工作又恢复常态。

在许多情况下，个人往往会过高地估计自己的投入与他人的报酬，而过低地估价自己的报酬与他人的投入。

公平理论对人力资源管理的意义更多的是集中在薪酬关联方面，即要实施具有公平性的报酬体系，这种公平体现在内部公平、外部公平和自我公平三个方面，要使员工感到自己的付出得到了相应的回报，从而避免员工产生不满情绪。为了保证薪酬体系的公平合理，要从两个方面入手，一方面是薪酬体系的设计，如采用薪酬调查、职位评价等技术来保证公平，另一方面是薪酬支付，要与绩效考核挂钩，这就从另一个方面对绩效考核体系的公平提出了要求。

3. 目标设置理论

洛克与拉色曼的目标设置理论 (Goal-setting Theory) 提出，指向一个目标的工作意向是工作激励的主要源泉。也就是说，目标告诉员工需要做什么，以及需要做出多大的努力。明确的目标能提高绩效，一旦我们接受了困难的目标，会比容易的目标带来更高的绩效。具体的、困难的目标比“尽最大努力”的笼统目标效果更好，如图 11.7 所示。

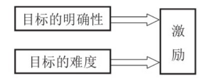


图 11.7 目标设置理论的基本模式

如果能力和目标可接受性因素保持不变，实现目标的难度越大，绩效水平越高。但是，合乎逻辑的假设是目标越容易越可能被接受。不过一旦接受了一项艰巨的任务，他就会投入更多的努力，直到目标实现、目标降低或放弃目标。

如果员工有机会参与设置自己的目标，他们会更努力地工作吗？参与设置目标是否比指定目标更有效？答案并不确定，在某些情况下，参与式的目标设置能带来更高的绩效；在另一些情况下，上司指定目标时绩效更高。参与的一个主要优势在于提高了目标本身作为工作努力方向的可接受程度。正如我们提到的，目标越困难，阻力就越大，如果人们参与目标设置，即使是一个困难的目标，相对来说也更容易被员工接受。原因在于，人们对于自己亲自参与做出的选择投入程度更高。因此，尽管在可接受度既定的情况下，参与式的目标不比制定的目标更有优势，但参与确实可以使困难的目标更容易被接受，并提高采取行动的可能性。

除了反馈带来更高的绩效，还有其他三个因素影响目标和绩效的关系：目标承诺、适当的自我效能感和民族文化。目标设置理论的前提是每个人都忠于目标。自我效能感是一个人对他能胜任一项工作的信心。目标设置理论是受文化限制的，它适用于部分国家，如美国和加拿大，因为这个理论的关键部分与北美文化相当一致，但对于其他的国家和地区也有借鉴意义。

目标设置理论对人力资源管理的意义体现在绩效管理方面。按照目标设置理论的要求，在制定员工的绩效目标时要注意以下几个问题：一是目标必须具体、明确；二是目标要有一定难度；三是制定目标时要让员工共同参与，使员工能够认同和接受这一目标。

11.2.3　行为改造型理论

行为改造型理论 (Behavior Modification Theory) 着重研究如何改造和转化人们的行为，变消极为积极，以期达到预定的目标。行为改造型理论以强化理论最为典型。

强化理论 (Reinforcement Theory) 是由美国心理学家斯金纳 (B F Skinner) 首先提出的。斯金纳最初把它应用于训练动物上，后来又将它进一步发展并用于人的学习上。现在，强化理论又被广泛地应用于激励人和改造人的行为。斯金纳的强化理论几乎不涉及主观判断等内部心理过程，而只讨论刺激和行为的关系。强化理论反映在循环学习的过程中，即过去的行为结果如何影响未来行为。这个过程可以用图 11.8 表示。

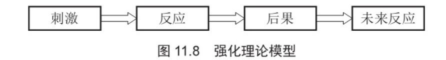


图 11.8　强化理论模型

强化理论认为，人的行为是对其所获刺激的一种反应。当行动的结果对他有利时，他就会趋向于重复这种行为；当行动的结果对他不利时，这种行为就会趋向于减弱或者消失。因此，管理者就可以通过强化的手段，营造一种有利于组织目标实现的环境和氛围，以使组织成员的行为符合组织的目标。根据强化的性质和目的，强化可被分为以下 4 种基本类型。

1. 正强化

对个人的行为提供奖励，从而使这些行为得到进一步加强就是所谓的正强化。正强化的刺激物不仅仅是金钱和物质，表扬、改善工作条件、提升、安排承担挑战性工作、给予学习提高的机会等，都能给个人提供某种满足，因而都可能成为正强化的刺激物。间断的、时间和数量都不确定的正强化，具有更大的激励效果。

2. 负强化

负强化是一种事前的规避，它通过对什么样的行为会不符合组织目标的要求以及如果员工发生不符合要求的行为将予以何种惩罚的规定，使员工从力图避免得到不合意、不愉快结果的考虑中，对自己的行为形成一种约束力。这是一种非正面的对所希望行为的强化。

3. 惩罚

对那些不符合组织目标实现的行为进行惩罚，以使这些行为削弱直至消失。惩罚的手段可以是扣发奖金、批评、开除等。与正强化相反，惩罚应主要采用连续方式。

4. 忽视

对已出现的不符合要求的行为进行冷处理，达到无为而治的效果。与惩罚一样，忽视也可能使组织所不希望的行为弱化下来，从而自然消退。

管理者的影响和改变员工的行为应将重点放在积极的强化，而不是简单的惩罚上，惩罚虽然在表面上会产生较快的效果，但其作用通常是暂时的，而且对员工的心理易产生不良的副作用。负强化和忽视对员工行为的影响作用也不应该轻视。因此，这四种行为应该配合起来使用。



阅读小材料 11−2

替代强化和自我强化论

替代强化和自我强化是美国心理学家班杜拉 (Albert Bandura，1925—　) 的社会学习理论（亦称观察学习理论）中的概念。替代强化 (Vicarious Reinforcement) 是指人们不直接参与某一活动，也不需亲自体验直接的强化，而是通过观察别人的行为受到奖励或惩罚，使自己在以后类似情况下也做出这种行为或抑制这种行为。替代强化论为榜样作用、从众、模仿行为提供了理论基础。要控制人的行为，就可以通过树立榜样、同伴示范（如老兵给新兵示范）等，使人们受到替代强化，激起相应的行为动机，产生预期的行为。

所谓自我强化 (Self-managed Reinforcement) 是指个人依据强化原理安排自己的活动或生活，每达到一个目标即给予自己一点物质的或精神的酬报，直到最终目标完成。自我强化是较高水平的激励方式。不可能要求人人都达到这种水平。但通过教育、指导，也可以帮助人们逐步具备这种能力。在进行教育、指导时，主要应帮助人们确定长远目标和近期目标，让人们自己确定评价标准，使之自我检查、自我评价。只要某人不受外部因素影响能够独立地安排自己的活动并不断取得进步，就说明他具备了自我强化能力。

11.2.4　综合激励理论

上述各种类型的激励理论都是从不同角度出发来研究激励的，因此都不可避免地存在问题，而综合型激励理论则试图综合考虑各种因素，从系统的角度来理解和解释激励问题，这种理论主要有勒温的早期综合激励理论、波特和劳勒的综合激励理论。

1. *勒温的早期综合激励理论*

最早期的综合激励理论是由心理学家勒温提出来的，称为场动力理论，用函数关系可以表示为：

$$B = f(P \times E)$$

式中：B——个人行为的方向和向量；

f——某一个函数关系；

P——个人的内部动力；

E——环境的刺激。

这一公式表明，个人的行为向量是由个人内部动力和环境刺激的乘积决定的。

根据勒温的理论，外部刺激是否能够成为激励因素，还要看内部动力的大小，两者的乘积才决定了个人的行为方向，如果个人的内部动力为零，那么外部环境的刺激就不会发生作用；如果个人的内部动力为负数，外部环境的刺激就有可能产生相反的作用。

2. *波特和劳勒的综合激励理论*

美国学者波特和劳勒于 1968 年提出了一种综合型激励理论，它包括努力、绩效、能力、环境、认知、奖酬和满足等变量，它们之间的关系如图 11.9 所示。

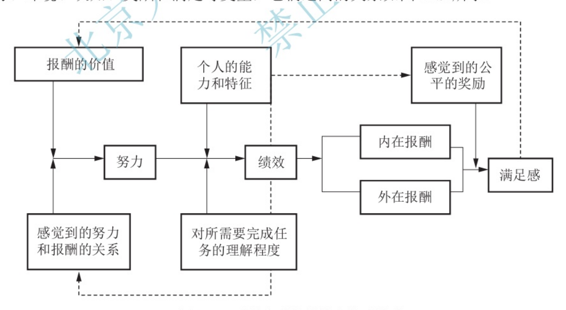


图 11.9　波特和劳勒的综合激励模型

这一模型表明，先有激励，激励导致努力，努力产生绩效，绩效导致满足。它包括以下几个主要变量。

(1) 努力程度。它是指员工所受到激励程度和所发挥出来的力量，取决于员工对某项报酬价值的主观看法，以及经过努力得到报酬的可能性的主观估计。报酬的价值大小与

对员工的激励程度是成正比的，报酬的价值越大，对员工的激励程度就越大，反之就越小；员工每次行为最终得到的满足会反过来影响他对这种报酬的价值估计。同时，努力程度与经过努力得到报酬的可能性大小也成正比，经过努力取得绩效进而获得报酬的可能性越大，努力程度就越高；员工每一次行为所形成的绩效也会反过来影响他对这种可能性的估计。

(2) 工作绩效。工作绩效不仅取决于员工的努力程度，还取决于员工自身的能力和特征，以及他对所需完成任务的理解程度。如果员工自身不具备相应的能力，即使他再努力也可能无法完成工作任务；如果员工对自己所要完成的任务了解得不是很清楚，也会影响工作绩效。

(3) 工作报酬。报酬包括内在报酬和外在报酬，它们和员工主观上感觉到的公平的奖励一起影响着员工的满足感。

(4) 满足感。这是个人实现某项预期目标或完成某项预定任务时所体验到的满足感，它依赖于所得到的报酬同所期望得到的结果之间的一致性，当实际的结果大于或等于预期时，员工会比较满足；当实际的结果小于预期时，员工会产生不满。

波特和劳勒认为，员工的工作行为是多种因素激励的结果。要想使员工做出好的工作业绩，首先要激发他们的工作动机，使他们努力工作；然后，要根据员工的工作绩效实施奖励，在奖励过程中要注意公平，否则就会影响员工的满足感；而员工的满足感反过来又会变成新的激励因素，促使员工努力工作获得新的绩效，如此循环反复。

内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型理论是相互联系和相互补充的，它们分别强调了激励的不同方面。内容型激励理论告诉我们人有哪些需要，并认为激励就是满足需要的过程。过程型激励理论告诉我们，把实现企业目标与满足个人需要统一起来有助于使员工出现企业所希望的行为。而行为改造型激励理论则告诉我们，如何通过强化物的刺激使员工的良好行为持续下去。波特和劳勒等人在总结前人理论的基础上，把已有的激励理论有机地整合起来，建立了综合型激励模型，对管理者综合运用激励理论有所帮助。管理者如果想有效激励员工，要根据实际情况的需要综合使用以上的激励理论才可能收到良好的效果。

11.3 激励体系

组织为实现其目标，会根据其成员的个人需要，制定适当的行为规范和分配制度形成激励体系，以实现人力资源的最优配置，达到组织利益和个人利益的一致。激励体系的设计要求我们用系统的眼光来看待激励问题。

11.3.1 激励体系的构成要素

激励本身是一种管理思想。激励的实施是依托各种管理制度、管理工具来实现的，

它渗透在管理的全过程之中，依赖于全体管理者的共同实施。激励是一个体系或系统。在激励体系的设计中，应综合运用各种激励理论，以达成强势激励效果。激励体系设计是对各种激励要素进行选择、组合及优化的过程。而激励的过程则需要管理者在实践中摸索与把握。可供选用的短期激励因素主要包括工资、奖金、福利、津贴、晋升、培训及精神鼓励等，长期激励因素则包括红利、股票期权等。

11.3.2　分层次的员工激励体系

现在很多企业对待员工，要么是一味地用金钱和物质激励，要么是对员工大谈理想抱负。实际上激励效果并不如意，原因在于管理者没有针对处于不同层次的员工设计不同的激励方案，效果当然不会很好。

一般来说，低层次需求刚性大，激励保健性强、持续性差；高层次需求的弹性大，激励空间大，持续性强。企业的高层管理者，其需求层次较高 (如地位、荣誉、成就感等)，就要针对其需求层次采取适合的激励措施，如给予其很大的自主权与发展空间、提供股权激励等。普通员工的需求层次相对较低，也要针对需求特点采取适合的激励措施，如经济报酬、良好的工作环境、严格的制度规范等。

1. 董事会、经理层成员的激励

董事会、经理层是企业的高管人员，是企业命脉的控制者，肩负着企业的生存和发展的重任，也面临不少的风险和压力。高管人员对企业的影响至关重大，对他们的激励是企业激励体系中需重点关注的问题。高管的需要层次一般较高，激励的方式应当相对多样，力度也要相对更大。另外，为了企业的可持续发展，对他们的激励不能忽视长期激励与短期激励的结合。图 11.10 是针对高管人员的激励模型。

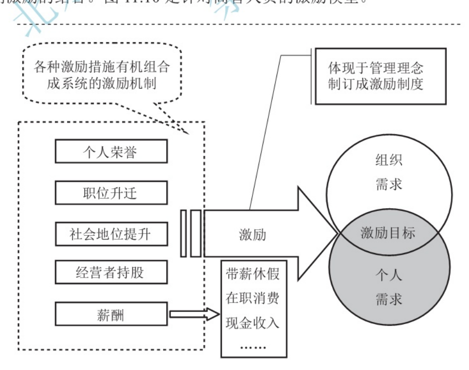


图 11.10　高管人员激励模型

1) 现金收入

现金激励的作用适用于绝大部分人，但对高管的现金支付应该与其所管理的企业的资产运营、投资决策、管理业绩、资产保值增值情况紧密结合，还可让高管参与利润分享计划，激励高管把企业收益蛋糕做大。

2) 经营者持股

经营者持股，即管理层持有一定数量的本公司股票并进行一定期限的锁定。这些股票的来源有公司无偿赠送给受益人；由公司补贴、受益人购买；公司强行要求受益人自行出资购买。激励对象在拥有公司股票后，成为自身经营企业的股东，与企业共担风险，共享收益。国内公司实行经营者持股，通常是公司以低价方式补贴受益人购买本公司的股票，或者直接规定经营层自行出资购买。

3) 延迟报酬计划

延迟报酬计划是将企业高层管理者的年薪中的部分收入、养老金、股份红利等当前或短期内应当支付的一部分报酬延迟到其退休或若干年后支付，以鼓励高层管理者长期为企业服务。

4) 在职消费

在职消费不同于以前的福利，以前的企业福利是一个广泛的概念，涉及企业全体人员。而在职消费是主要针对企业一定管理层，特别是针对高层管理者。包括旅游费用报销、通信工具及费用、专用汽车、俱乐部会员费、宴请招待费、以折扣或免费购买消费公司产品等，这种激励方式虽然不如现金和股票作用大，但这在一定程度上增加了高层管理者对职位的依赖性。

5) 带薪休假

带薪休假可以改变高层管理者的工作生活环境，提高其生活质量，可以带来身心双重的愉悦，可以使人们从高压的工作环境中暂时脱离出来，经过一段时间的休息恢复后更加精力充沛地投入工作。

6) 培训进修

企业的任何培训进修学习的机会都是企业以另一种方式支付的报酬，也就是说培训进修是企业激励体系中的一种常用的方式。

2. 中层管理者的激励

中层管理人员是企业的中流砥柱，他们既是一个部门的带头人，又是企业的连接枢纽。高层领导的思想、决策需要他们去贯彻分解并带头实施，下层员工的问题、意见、建议需要他们去解决、甄别、整理并向高层领导反馈。中层管理人员工作业绩的好坏直接关系到企业的效益，他们承受着双重的压力，对他们的激励方式也必须针对他们的工作特点进行设计。

1) 充分授权

身为中层管理人员最重视的是他们所担负的工作范围内有无足够的自我发挥的空间，能否独立地开展工作，如果不能充分授权，上层的规划指示太详尽，则中层管理者在工作中只能按图索骥，成了工作的执行者而不是管理者，就无法发挥主观能动性，创造性更无从谈起，同时，频繁的请示汇报程序会严重影响部门工作效率。

2) 业绩工资

中层管理者可以有部分固定工资，但不宜在收入中占太大的比例，可以根据企业年初的生产经营目标分解各部门工作，中层管理者业绩突出的，按季兑现业绩工资，业绩工资的数额可根据部门业绩的大小确定，以企业员工平均收入的 5 ～ 10 倍为宜，同时拉开中管人员之间的业绩工资差距，进一步激发其工作积极性。

3) 年终奖励

实行中层管理者年终奖励的目的，一方面可以让中层管理者们在关注月度、季度指标的同时更关注企业年度指标，有全盘考虑问题的思想；另一方面，可以对中层管理者们形成再次激励，不会中途离职。此外还可以使他们与高层管理者的利益相一致，便于两者之间的沟通和团结协作。

4) 在职培训和工作轮调

在职培训和工作轮调是培养中层管理者最好的方法。这样做，一方面可以不断强化中层管理者的工作能力、管理技巧，也可以通过训练解决工作实践中的具体问题。工作轮调不但可以拓宽他们的工作范围，锻炼新的工作能力，更可以增加其工作的兴趣。新的工作岗位还可以激发中层管理者们学习新知识、完成新任务的斗志。自身的快速全面成长正是中层管理人员所需要的。

3. 科技员工的激励

科技员工具有很强的专业性特点，长于科技研究，多不愿被日常琐事所扰，亦不善于人际交往，他们注重的是所在企业对其成果的认可与否和报酬是否合理，企业激励机制合理，他们会拼命工作，长期为企业做贡献。激励不合理时，他们较多选择跳槽。所以对科技员工的激励比较特殊，主要如下所述。

1) 环境激励

一个企业的科研工作环境对科技人员影响极大。宽松的政策、先进的设备仪器、浓厚的科研气氛、充裕的科研经费、和谐的人际关系以及优秀的管理者都会对科技人员产生巨大的吸引力，并促其多出成果。

2) 技术入股

具备条件的企业可以实行科技成果和科技专利作价折股，由科技发明者和贡献者持有。这种方式主要用于企业创建时期，科技成果和技术专利由科技人员从外部带来。

3) 科技成果奖

科技人员在实行按岗位、按任务、按业绩确定报酬的前提下，对科研项目成果、科技产品按其所创造的效益进行奖励，对做出突出贡献的科技人员给予重奖。

4) 科技攻关奖

科技攻关奖是指企业在生产经营过程中遇到了难题，迟迟不能解决，可采取攻关揭榜的方式，事先提出问题，并规定解决日期、奖励办法。这种方式可以激励科技人员勇于攻关，不断战胜困难，解决问题，为企业创造更多的效益。

5) 技术革新奖

技术革新奖是指科技人员在工作实践中对企业现有的技术、工艺、管理方式进行改

进、创新，以进一步提高产品质量、降低产品成本，提升工作效率的一种激励方式。奖励的方式可以按成本降低的比例计算，也可以由企业领导人直接奖励。

6) 研究基金

为科技人员提供科研基金，帮助他们大胆假设，小心求证，完成科研成果。

4. 一般员工的激励方式

一般员工是企业中占比例最大的群体，是企业各岗位的具体执行者、操作者，也是比较容易被激励的工作群体，要让他们有企业主人的认同感，在激励中要体现出公开、公平、公正的特点。

1) 参与战略决策

对于企业战略决策，企业的普遍做法是：关键决策通常由高层制定，然后不管员工能否参与进来，或融入其中，就在企业内部推行，这无疑是企业成功的障碍。要集思广益，收集和听取员工的宝贵意见，增加决策的科学性和民主性。

2) 岗位工资

根据不同工作岗位的性质、技术要求、劳动强度进行科学合理的划分，确定不同的岗位工资，岗变薪变，同时岗位工资标准随企业经济效益浮动，彻底打破“论资排辈”“一薪终老”的不合理现象。

3) 技能等级补贴

实行岗位工资后，同岗同酬，但不同的工作经验、工作能力会带来不同的工作结果，为了奖励工作质量高的员工，同时激励大家学习钻研技术，提高技能，企业可以通过技术评级、技能鉴定的方法，在员工中评等评级，实行技能等级补贴制度，拉开距离，提高高级员工的收入。

4) 员工持股

根据建立现代企业制度的要求，在实行股份制改造或产权管理清晰的竞争性企业，可以采取员工持股的激励方式。员工持股后，企业员工不仅是企业的工作者，也是企业的股东，具有了双重身份，其工作成绩和企业效益、自身的收入直接挂钩，员工的工作责任心和工作的努力程度都会得以提高。

5) 在职教育

企业员工的在职教育工作一般由企业人力资源部门统一进行，主要是短期的技能培训。企业应该鼓励员工利用业余时间学习、进修，参加职称资格考试，并提供时间上的方便，有条件的可以根据员工所学专业情况进行岗位调整，报销部分学费、考试费等。

6) 提供便利设施和服务

为了方便员工的工作和生活，企业可以办一些福利性的机构和设施，比如洗衣店、幼儿园、便利店、班车、饮水间、休息室、心理咨询等，可以提高员工的工作满意度和对企业的归属感。便利设施需要一定的投入，并且需要运营和维护费用，企业可以与外部机构合作，尽量不要分散自己在主营业务上的资源和精力，原则上是量力而行，不以赚钱为目的，并确保服务的质量，否则就会适得其反。

除激励对象的全方位之外，还可以从其他角度来看待全方位激励体系的建立。激励

并不局限于企业的某一个部门，或者某一个工作环节，而是贯穿到企业每一项管理工作当中，存在于企业的各个部门，其实，“人人需激励、事事要激励，处处有激励”。只有这样，才能有效解决企业运作的动力源问题。

11.3.3 激励体系设计原则和流程

1. 激励体系设计的原则

1) 以企业发展战略为核心

激励体系将围绕公司的战略目标进行设计，鼓励员工和各级组织中符合公司战略发展需要的行为和观念，抑制阻碍公司战略目标实现的行为和观念，逐步将员工的行为和观念导向至与公司战略目标一致的轨道上，将公司的战略目标转变为对员工的直接压力和动力，使员工及各级组织的目标始终与公司的战略目标保持一致，帮助公司获得能在市场竞争中永远立于不败之地的强大合力。

2) 以提升企业效益为根本目标

利润最大化是市场经济条件下每一个企业所追求的目标，激励体系将鼓励真正为公司创造效益的行为和员工，制止和惩戒降低或损害公司效益的行为和员工，以增强员工的责任感和使命感。

3) 符合社会的整体价值观和员工个人发展的需要

如果激励体系不能与社会的整体价值观和员工个人长远展的需要相吻合，就得不到社会与员工的真正的支持，从而导致激励目标不能实现。

4) 以分配制度为主体

分配制度将诱导因素集合与目标体系连接起来，即达到特定的组织目标将会得到相应的奖酬。

5) 激励体系设计的标准是使激励机制的运行富有效率

效率准则要求在费用相同的两个备选方案当中，选择目标实现程度较好的一个方案；在目标实现程度相同的两个方案中，选用费用较低的方案。

2. 激励体系设计的流程

激励体系设计的流程包括：企业现有各项制度的审视和分类；现有制度激励效用的分析；分析之后找出激励制度的缺损；再进行制度的优化和完善设计；新的激励体系开始运行一段时间之后，还应该反馈检查，看其效果，看其是否与企业所倡导的相一致。



11.4 股权激励

传统的薪酬激励体系主要由两部分构成，即基本工资和年度奖金，其评定标准通常

是公司上一财政年度的业绩，激励的长期效果不甚理想。尤其是针对企业核心管理团队成员和拥有特殊知识和技能的业务人才，即期薪酬激励模式会增加产权所有者的控制成本，加大控制难度；为了降低职业经理人道德风险、激励核心技术人才最大限度地为公司贡献其聪明才智，股权激励模式应运而生。

11.4.1 股权激励的渊源

股权激励的历史，最早可以追溯到1952年美国辉瑞(Pfizer)制药公司的激励计划，当时，辉瑞制药公司的股东希望通过股票价格的变动来激励经理层实现公司的跳跃式发展，几十年过去了，辉瑞制药公司的发展已经是有目共睹，经过不断完善，股票期权制度也已发展成一套非常成熟的制度安排，越来越多的公司开始实施股票期权激励。

股票期权，指的是授予高管人员和技术骨干的一种权利，高管人员和技术骨干有权在将来的某一时刻或某一段时间内以事先确定的价格购买本公司的股票，股票期权持有者获自股票期权的收益，将完全取决于本公司股票在二级市场的升值。

如果要激励管理层为股东财富最大化(或公司价值最大化)而努力，最好的办法是直接以公司价值为考核目标。股票期权制度正是这样一种直接与公司价值相联系的激励制度安排，在股票价格能够反映公司价值的情况下，高级管理人员获自股票期权的收益，将完全取决于公司价值的增长，也就是说，在股票期权制度下，高级管理人员的获益是以公司价值增长或者说股东获益为前提的，这也正是股票期权作为一种管理层激励制度的明显优越之处。尤其是与以短期财务指标为基础的激励手段相比，股票期权能够真正激励经理层从股东利益的角度考虑问题，企业的短期财务指标不一定理想，但从长期来看必须有一套跟股东价值挂钩的激励制度安排，而这正是股票期权作为一种激励制度的独特优势。

企业是一系列合约的集合，对管理层而言，在缺乏长期合约的情况下，仅仅由于担心其专用性的人力资本投资被套牢，其准租金被剥夺，就可能导致委托-代理合同无法达成，股票期权可以较好地解决这个问题，由于有效期一般为十年，股票期权制度实际上是一个长期合约，股票期权的长期合约性质显然有助于减少股东机会主义；另外，由于股票期权的实际价值在相当大程度上将取决于企业业绩，股票期权也有助于抑制道德风险的发生。由于股票期权激励制度的引入，企业作为一个合约集合得到了优化，这也是股票期权从理论上能产生良好激励效果的原因。

11.4.2 股票期权的类型

股票期权的类型种类繁多，除了基本的股票期权以外，还有很多股票期权的衍生产品。

1. 基本类型

1) 激励性股票期权

激励性股票期权由限制性股票期权(Restricted Stock Options，RSO)发展演化而来。这种股票期权的收益人可享受以下优惠：一是推迟税收，从执行期权之日直到出售相应的股票之前，都可以不纳税；二是按照资本利得税率纳税，而不是按照一般个人所得税率

纳税。对公司来说，这种股票期权不能按照股票市场价格与期权执行价格之间的价差获得税收折扣。这种股票期权之所以受欢迎，是因为美国个人收入所得税率远远高于资本利得税税率。

2) 员工股票购买计划

员工股票购买计划是一种授予员工在未来某一时间以低于授予日公布市场价格购买本公司股票激励方式。公司允许员工以一定的折扣购买公司股票，而且可通过扣除员工工资一定的比例来支付购买者股票的价款。与激励性股票期权不同的是，员工购买计划更多地被公司用于普通员工的股权激励。

3) 非法定股票期权

非法定股票期权，是目前在美国企业中运用最为广泛的形式，是指那些不符合税务法则优惠的股票期权。公司采用这种股票期权激励计划，可以灵活地设计股票期权方案，不受国内税务法则有关规定的约束，但同时也失去了激励性股票期权在税收上的优惠，对于收益人来说要支付个人所得税，如果收益人行权后继续持有期权股票，在未来卖出股票时，随后的收益将按照资本利得纳税。

2. 衍生类型

1) 虚拟股票期权

虚拟股票期权，公司授予经营者一定数量的虚拟股票的期权，对于这些虚拟股票，经营者没有所有权，但享有股票价格升值带来的收益并与公司普通股一样享有股票分红权。

2) 股票增值权

股票增值权是指公司给予经营者这样一种权利，经营者可以获得规定时间内一定数盘的股票的价格上升带来的收益，但不拥有这些股票的所有权，与虚拟股票期权相比，它的不同之处在于不可以享受分红。

3) 业绩股票

业绩股票是指确定一个合理的年度业绩目标，如果激励对象经过卓有成效的努力后实现了股东预定的年度业绩目标，则赠予激励对象一定数量的股票。业绩股票在一定年限以后才可以获准兑现。由于业绩股票的赠予数量事先确定的，因此激励收入与年末的股价有较大联系，其激励效果受资本市场有效性的影响。

4) 股票奖励

在特殊情况下，如公司创建或公司改变主要业务时，公司常常会授予经营者无偿的股票。股票奖励通常分为两种：限制性股票奖励和延迟性股票奖励。所谓限制性股票奖励是指经营者出售这种股票的权利是受到限制的，只有符合一定条件才能出售。而延迟性股票奖励是限制性股票奖励的变通形式。即经营者只有在限制期后在公司工作一段时间才可以免费获得一定数量的股票。

5) 绩效单位

绩效单位实际上是一种承诺，通常事先设定一个或数个绩效指标，并规定在较 LF 时期内，如果经理人员能使这些绩效指标成一定比例增长，那么绩效期满，他将获得一定数额的现金，业绩单位根据净资产的一定比例确定数量，与股份的这些形式多样的股

票期权都是企业在实际中根据自身情况加以创新并发展起来的，各种股票期权都有其适用空间，在我国股票期权还只是刚刚起步，许多企业在条件尚不成熟的情况下，了解国外这些衍生的股票期权形式作为借鉴，可以适当规避相应的法律问题，逐渐过渡到值得相对完善的时期。

11.4.3 股权激励机制设计

在具体的股权激励设计中，可以通过各个设计因素的调节，来组合出不同效果的激励方案。这些因素可以归纳为 6 个方面。

1. 激励对象

传统的股权激励对象一般以企业经营者为主，但是由于股权激励的良好效果，在国外股权激励的范围正在扩大，其中包括普通雇员的持股计划、以股票支付董事报酬、以股票支付基金管理人的报酬等。国内企业的主要激励对象是董事长、总经理等，一些企业的员工持股更多地带有福利色彩。

2. 购股规定

购股规定即对经理人购买股权的相关规定，包括购买价格、期限、数量及是否允许放弃购股等。上市公司的购股价格一般参照签约当时的股票市场价格确定，其他公司的购股价格则参照当时股权价值确定。购股期限包括即期和远期。购股数量的大小影响股权激励的力度，一般根据具体情况而定。

3. 售股规定

售股规定即对经理人出售股权的相关规定，包括出售价格、数量、期限的规定。出售价格按出售日的股权市场价值确定，其中上市公司参照股票的市场价格，其他公司则一般根据预先确定的方法计算出售价格。为了使经理人更多地关心股东的长期利益，一般规定经理人在一定的期限后方可出售其持有股票，并对出售数量做出限制。大部分公司允许经理人在离任后继续持有公司的股权。国内企业一般要求经理人在任期结束一定时间后，方可出售股权，一些企业则要求经理人分期出售。

4. 权利义务

股权激励中，需要对经理人是否享有分红收益权、股票表决权和如何承担股权贬值风险等权利义务予以规定。不同的规定对应的激励效果是不同的。

5. 股权管理

股权管理包括管理方式、股权获得原因和股权激励占总收入的比例等。比如在期权激励中，国外一般规定期权一旦发出，即为持有人完全所有，公司或股东不会因为持有人的重大错误、违法违规行为而做出任何扣罚；国内的一些地方规定中，则认为企业经营者经营不力或弄虚作假时，公司的股东大会或主管部门可以对其所持期权进行扣减处罚。股权获得来源包括经理人购买、奖励获得、技术入股、管理入股、岗位持股等方式，公司给予经理人的股权激励一般是从经理人的薪金收入的一部分转化而来的。股权激励

在经理人的总收入中所占的比例不同，其激励的效果也不同。

6. 操作方式

操作方式包括是否发生股权的实际转让关系、股票来源等。一些情况下为了回避法律障碍或其他操作上的原因，在股权激励中，实际上不发生股权的实际转让关系，一般称之为虚拟股权激励。在激励股权的来源方面，有股票回购、增发新股、库存股票等，具体运用与证券法规和税法有关。

11.5　激励压力–动力机制

11.5.1　激励压力机制

自然界的淘汰无情，其中却蕴藏着自然法则。一个企业内部不实行淘汰制，企业的发展就会渐趋缓慢，直至停滞不前。企业之间也是如此，如果没有竞争淘汰机制，社会经济就会停滞不前，甚至负增长。虽然长期淘汰的结果可能是部分优秀人员、优秀企业被无情地淘汰，但更多优秀的个人和企业会应运而生，优胜劣汰的自然法则实质上激励着个体与整个人类社会向前进步。

压力势效应是一种独特的理论，该理论认为行为的产生是主体蕴含能量散发的结果，在企业管理场的能量聚积形态都来自一种或几种压力，这些压力可以是外在压力，也可以是内在压力。由压力而产生的心理不平衡，主要是对主体目标和现状之间差距的权衡，由心理不平衡产生的内在压力，即奋进、对抗、消极、破坏的动因；由内在压力而产生能量的聚积之后，再权衡行为的利弊得失，然后导致采取行为。这就是形成从压力到行为的关系链，如图 11.11 所示。

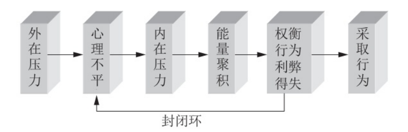


图 11.11　压力—行为关系链

当一个人面临压力时，会产生一定的动力。然而如果压力过大，那么压力就成为绊脚石，甚至会把一个人压垮。适度的压力来自于一定的竞争机制与考评机制。竞争促使每个人鼓足干劲，力争上游。有关研究表明，适度的竞争能促使员工精神焕发、情绪饱满，并能考验和锻炼人的意志。竞争能增强人的智力效能，促使人的注意力集中、感知觉敏锐准确、记忆力状态良好、想象力丰富、思维敏捷灵活、操作能力提高、创造力增加。实验结果表明，在竞争条件下进行滑雪、游泳等训练，有 82.2% 的人提高了自己的原有水平。因此竞争机制有助于充分发挥与调动人的积极性与创造性，有利于人力资源

的有效开发。然而引入竞争机制后，要使其发挥效果与作用，必须辅之以严格科学的绩效考核。绩效考核是竞争机制动力的加油站。因此在人力资源管理中建立竞争机制与考核机制是必不可少的。

11.5.2　激励动力机制

无论是激励者的积极刺激还是被激励者的主动行为，都必须借助于一定的内外动力。当我们分析并把握了被激励者的内在外在发展动力时，我们对员工的激励就能够取得事半功倍的效果。所谓动力，是指所有引起、推动和激励被开发者向着既定目标发展的因素，包括心理学中的动机与欲望在内。

1. 欲望动力原理

德国作家托马斯·曼在小说《布勃洛克一家》中，描述了布登勃洛克祖孙三代人的发展的动力：第一代人追求金钱，拼命积聚钱财，成为当地的首富；第二代出身富豪，对追求金钱不感兴趣，转向追求社会地位，当上了议员；第三代人出生于在既有钱财又有社会地位的家庭，他们一味追求精神生活；第四代人因为追求物质与精神的双方面满足，又开始经商，并与官僚合作。

上述有关布登勃洛克祖孙几代人的发展动力，简称为布登勃洛克式发展动力模式。这种发展模式说明，下一代人总是不会满足前代人追求的目标，而总是正是在原有的欲望得到满足、新的欲望又产生的运动中，才会不断产生新的行为动力，推动人力资源的不断发展。同时布登勃洛克式动力模式也告诉我们，如果欲望缺乏正确的引导，任凭其自由发展，那么很可能出现富不出三代、士不出三代的现象，这就要求我们在激励过程中要主动积极地去引导人们的欲望向正确方向发展。

2. 情欲动力原理

法国大思想家傅里叶认为，情欲引力是先于思想能力的一种原动力，虽然这种推动力受到理性、义务、偏见等阻碍，但仍然是一种持续而顽强的力量。他认为，可以通过12 种根本情欲 (刺激) 来推动人们追求并达到 3 个目的。这 12 种根本情欲是：5 种感觉情欲 (味觉、触觉、视觉、听觉与嗅觉)，4 种依恋情欲 (友爱，即对朋友的依恋；雄心，即对自我的依恋；爱情，即对爱人的依恋；父子情，即对亲情的依恋)，3 种起杠杆作用的情欲 (计谋情欲、轻浮情欲与组合情欲)。3 个目的分别是：追求奢侈、满足 5 种感觉与追求情欲。“奢侈”是指一切感性的愉快，包括“内部的奢侈”与“外部的奢侈”。“内部的奢侈”指身体强健以及感觉精细灵敏，“外部的奢侈”指货币财富。追求情欲是指追求情欲、性格、本能结构的平衡。情欲是人的本性，它包括物质情欲、依恋情欲和高尚情欲。物质情欲要求劳动成果必须按资本、劳动与才能的比例进行分配；依恋情欲要求劳动者的组合要进行自由组合、双向选择；高尚情欲要求对劳动过程要进行精神鼓励与理想引导。

情欲动力论告诉我们，进行激励时，要注意人的自然性与社会性，贯彻按劳分配原则，开展优化组合、自由选择，实行有序与合理的劳动力流动，改善流动条件，丰富与扩大流动内容与形式。

3. 生存动力原理

L·罗恩·哈伯德认为，人作为一种生命形态，在其所有行为和目的实现背后的动力，都是由“生存”两字支配着。生存动力包括为自身利益的文化扩展以及姓氏的不朽的追求，为子女利益的文化扩展以及未来生活保障的追求，为周围群体最佳生存的强烈追求，为整个人类最佳生存的强烈追求。这种动力由追求自我生存至家庭集体的生存与发展而产生，对工作责任感的开发具有激励作用。因此，当被开发者面临各种困难的时候，我们可以运用生存动力原理唤起工作责任感，以达到激励的作用。

4. 自主动力原理

当一个人在自主意识的状态下工作时，将会释放出最大的潜能。在奴隶社会，奴隶被当做“会说话的牲口”，不得不在皮鞭下出卖苦力，连人身自由都没有。资本主义社会，劳动者虽然有了人身自由，但却是一无所有，没有生产资料，不得不把自己的劳动力出卖给占有生产资料的资本家，在“饥饿纪律”的约束下从事劳动。因此，这是一种被迫的异化劳动，没有内在的自主动力。只有当劳动者成了生产资料的主人，对生产资料有支配权，成了自身劳动力的主人，可以自由支配自己的劳动力时，自主地进行劳动才有可能；只有当劳动者成了劳动成果支配的主人，可以自由自主支配应有的劳动成果时，劳动者才会产生一种发自内心的劳动力。

由此不难理解，为什么进行联产承包责任制的中国农村改革能够取得成功。因此，人力资源开发必须让员工自主、自动、自由，责权利一体化。先让他们具有主人翁地位，形成主人翁意识，承担主人翁责任，享有主人翁权利，最后他们必然会产生主人翁的行为，最大限度地发挥出自己的潜力。

5．目标动力原理

人在进行任何活动之前，早已在头脑中形成了活动所要产生的结果，并且会努力使自己的行为服从这样的目标。因此人与动物最本质的区别是人具有意识性与目标性。伟大的毅力只为伟大的目的而产生，强大的发展动力源于明确的奋斗目标。当代许多管理学研究者都对目标动力原理做过精辟论述。美国心理学家伏隆 (V.H.Vroom) 在 1964 年出版的《工作和激励》一书中指出，动力，即推动人进行活动的力量，是由活动结果所能取得的效果价值大小及其可能性共同决定的，即 $F=V \cdot E$。其中 F 表示动力大小，V 表示效果价值的大小，E 表示取得所期望的效果可能性的大小。洛克认为，个人的行为动力首先来自于目标难度的适当性与明确性，当个人明确目标要求及其效果价值，并认为经过自己的努力目标能够达到之后，就会产生接受目标的意愿，树立实现目标的责任心并形成指向目标的努力行为；其次，个人的行为动力形成后，受制于组织支持、个人的能力及其品性的维护。当个人的行为受到组织与领导的大力支持，得到自己能力与品性的有力帮助，那么，开始形成的行为动力就会得到保持与发挥，否则就会受阻减弱；最后，个人的行为动力受制于行为结束后所取得的绩效及其对报酬的满足感，当行为活动结束后绩效明显并对所受到的报酬满意，那么个人的行为动力就会进一步增强，否则就会减弱。

研究表明，人们的生活态度 10% 取决于外部力量，90% 取决于人们自己的理想。目

标动力原理告诉我们，当我们把时间与精力集中于一个特定方向时，就能成功地达到目标。为了取得最大可能的成功，我们应该科学地设定组织的目标，使组织的效益目标与员工的利益目标结合在一起，并表述为集中的、明确的与便于员工理解与记忆的总目标。然后把总目标逐步分解，形成一系列由整体目标 (Over-Allobjective)、部门目标 (Departmental Objective)、小组目标 (Group Obective)、基层单位目标 (Unit Objective) 与个人工作目标 (Individual Objective) 组成的目标网络体系。目标网络体系建立后，也就形成了相应的责任网络体系与工作动力体系。

6. *群体动力原理*

德国心理学家柯特・卢因 (K. Lewin) 提出了群体动力理论。卢因的“群体动力论”，是援引场论与数学中的向量概念来说明群体中各成员之间的各种动力作用相互依存、相互影响的关系，说明群体中的个人行为现象。他认为，一个人的行为动力是个体与群体环境中各种有关影响相互作用的结果，即 $B=f(P, E)$，其中，B 表示个人行为的方向与强度，P 是个人的内部特征与动力，而 E 表示个体所处的群体的环境影响与强度。当群体内各个体的动力方向与强度既非完全一致又非完全相反，而是遵循平行四边形的法则时，其效果较佳，即 1+1>2，因部分之间的最佳组合结果超越了总和。人们在美国芝加哥进行驴子结队拉重竞赛时发现，第一队驴子能拉 9 000 磅，第二队能拉 8 000 磅，当把两队驴子适当组合在一起，却能拉 30 000 磅，而不是 9 000 磅加 8 000 磅的总和 17 000 磅。群体动力原理告诉我们，两个以上的员工协同活动时，其合动力会超越各人单独活动时动力的总和，而且在某些条件下，还能起质的变化。因此我们要注意团队开发，注意把个人置于团队中进行开发。当我们把单个员工的行为动力置于合适的团队中时，其动力强度会得到大幅度提高，人力资源开发的效果将会更好。

11.5.3　激励压力—动力机制设计

压力是动力之源，管理者可以创造各种压力诱因，形成足够的压力势，进而成为员工行为的动力，并保证员工行为指向管理场的运转方向，这就是压力－动力机制。压力－动力机制的设计可以从以下 3 个方面考虑。

1. *工作压力势*

使员工不间断、不停顿地进行实践活动，造成竞争的态势，让其在实践中不断形成新的临界行为梯度，感受到一种工作和事业的紧迫感和成就欲望。

内部晋升与淘汰制度设计是工作压力势设计的基础。广义的晋升，包括员工职位的升迁、下调、平级轮岗、撤职等。晋升是员工个人职业生涯目标得以实现的有力保障，也是每个公司留人留心的有效措施。晋升通道设计包含横向通道和纵向通道，横向通道指员工在同一个管理层次或同一个技术、技能等级上不同岗位或不同工种之间的变动通道，旨在帮助员工准确确定生涯锚，扩大视野，培养综合能力；纵向通道是对员工在管理等级、技术等级或薪酬等级上下变动升降次序的设计。当前专业技术深度发展、行政管理纵向发展的双重职业晋升通道体系为多数企业所采用。晋升作为一种重要的弹性激

励因素，必须保证其通道的双向畅通，才能发挥其持久的激励作用。

有晋升就有淘汰，在激励压力－动力机制设计中，要求将晋升与淘汰制度联系起来考虑。通过建立淘汰制度，使员工不敢松懈，有一种紧迫感，同时有利于促进内部合理竞争氛围的形成。晋升与淘汰规划的以下几个主要指标。

(1) 通道容量：每一可晋升层级的职务规模。

(2) 竞争压力系数：竞争压力系数是相邻层级中下一级职位数与上一级职位数之比，用公式表示为：竞争压力系数 = 下一级职位数 / 上一级职位数。竞争压力系数反映了相邻层级的职位竞争压力程度，系数越大，竞争压力越强，但系数不宜太大，否则竞争压力过大，也不宜太小，否则压力不足。

(3) 流动率：流动率包括横向流动率和纵向流动率，横向流动率指同一层级之间职位发生变动时，职位的变动数量与该层级职位数之比，纵向流动率指相邻层级职位发生变动时，职位的变动数量与上一层级或下一层级职位数之比。流动率反映了职位晋升通道的晋升状况。

(4) 职位递减率：职位递减率即相邻层级职位数的绝对差与下一级职位数之比，用公式表示为：职位递减率 =(下一级职位数 － 上一级职位数)/ 下一级职位数。职位递减率反映了企业组织结构不同层级职务规模的收缩程度，根据职位递减率可以估算不同层级职位的递减力度。

2. 荣誉压力势

把荣誉视为一种压力诱因，促使员工产生更大、更稳定的荣誉感，进而产生内部压力，主动提出高目标，出现向上行为。荣誉作为压力诱因，必须有实实在在的基础，获得荣誉的个人和群体必须有众所周知的贡献和相当的知名度。在此基础上产生的员工荣誉感才真正会产生积极的心理不平衡直至向上的行为。

3. 批评压力势

以批评、惩罚成为外在的压力诱因，通过管理者明确指出员工现实表现的负向行为 (即实际行为低于期望水平)，使员工心理产生不平衡，从而产生积极的上进求胜的内在压力，形成能量聚积，使负向行为消失，产生正向行为。

案例

表 11-1　某公司管理线晋升淘汰压力设定表

管理线刚性晋升压力设定表				
层次	通道容量	刚性压力 (职位空缺名额 / 年)	纵向流动率	职位空缺形成方式
部门经理	13	3	24%	升迁、降职、撤职、解聘、辞职、脱岗学习、停职及其他方式
部门主管及部门经理助理层	35	9	26%	
部门主管直接下级				

（续）

说明：
① 纵向流动率 = 刚性压力所导致的本层级职位空缺数 / 该层级职位通道容量；
② 部门主管直接下级层级的通道容量根据公司部门主管及部门经理助理层竞争压力系数计算而来，我们确定的合理的竞争压力系数为 5；
③ 部门经理层级每年应保证 24% 的纵向流动率即 3 个职位的空缺，职位空缺的形成方式包括该层级部门经理的升迁、降职、撤职、解聘、辞职、退休、脱岗学习及其他方式 (如因部门经理意外变故而留下的空缺等)；
④部门主管层级每年应保证 26% 的纵向流动率即 9 个职位的空缺，职位空缺的形成方式包括该层级部门主管的升迁、降职、撤职、解聘、辞职、退休、脱岗学习及其他方式 (如因部门主管意外变故而留下的空缺等)。

表 11-2　某公司行政管理职位晋升淘汰分析表

公司行政管理职位晋升淘汰分析表					
行政管理职位晋升淘汰层级	通道容量（职位数）	竞争压力系数	职位递减率	流动率	
				横向	纵向
总经理	1	4	75%		
副总经理	4	5	80%		
部门经理	20	2	50%		
部门主管及部门经理助理层	40	4.5	77.78%		
部门主管直接下级	180				

从上表中看出，公司目前中层以上管理人员约 245 人，约占员工总数 19%。管理职务结构呈金字塔型。各层级职位数快速递减，且不同层级管理人员面临不同的竞争压力，其中副总经理面临的竞争压力最大，其他依次为部门主管、总经理、部门经理。但这种竞争压力未能真正转化为其工作动力，据调研，公司横向流动率和纵向流动率均偏小，由此也导致职务晋升激励机制带给员工的压力和动力不足，从而没有产生良好的激励效果。

（资料来源：根据颜爱民主持的项目研究报告整理所得）

本章小结

激励的过程由三个环节构成：其起点是以需要为基础的激励动力，它驱使人付出相应的努力；中间的环节是这种努力所产生的一定绩效；作为过程终点的最后环节便是奖酬，是激励所指向的目标，也是可以满足其需要的资源。本章介绍了激励的几种基本理论：内容型激励、过程型激励、行为改造型激励、综合激励等基本的激励理论，并提供了激励体系的框架和设计方法。股权激励是一种重要的长效激励机制，本章介绍了股权激励的基本内容和设计方法，并提供了操作性案例。

关键术语

激励	Motivating
内容型激励理论	Content Theories
需要层次理论	Hierarchy of Needs Theory
ERG 理论	Existence-relatedness-growth Theory
双因素理论	Two-factor Theory
成就需要理论	Achievement Theory
过程型激励理论	Process Theories
期望理论	Expectancy Theory
公平理论	Equity Theory
目标设置理论	Goal-setting Theory
行为改造型理论	Behavior ModificationTheory
强化理论	Reinforcement Theory

习 题

1. 描述激励的过程和机制。
2. 分析企业高层管理者的激励特征，讨论股权激励的利弊。
3. 为什么薪酬收入对民工的行为影响极大？它是否违背了双因素理论？
4. 评述几种激励动力原理，结合实际谈谈自己的认识。
5. 综合运用激励理论的相关原理分析如何对现代员工进行激励。



案例应用分析

案例一 湘银集团核心团队股权激励和员工风险防范基金方案设计

背景介绍：

湖南湘银投资集团下辖株洲湘银房地产开发有限公司、湘银物业管理有限公司、湘银园林绿化工程有限公司、湘银投资置业有限公司、株洲博翰商业经营管理有限公司等五家子公司，现有总资产 3.71 亿元，职工 600 余人。

为了保留、激励和吸引核心人才，通过认购投资公司股权这一途径，使核心团队成员个人目标与公司的长远发展目标融合一体，化解内部目标冲突和矛盾，提高团队整体协作竞争能力，通过组织与个人共同发展、共同成长，实现公司发展战略目标。并且为了解决核心团队成员及优秀员工的风险防范机制问题，降低职业风险，提高安全感；为核心团队成员及优秀员工及直属亲属发生重大疾病、意外伤害等天灾人祸事件提供资助。湘银集团特委托 Y 教授及其工作团队为其设计了核心团队股权激励和员工风险防范基金方案。以下是 Y 教授提交给企业的咨询报

告的主体内容（已经编者改动）：

第一部分 核心团队股权激励方案设计

1. 激励模式

投资公司在一定的时期内、有条件的授予受权人享有购买投资公司股权的权利，并赠送受权人一定的股权购买资金。

2. 组织管理

(1) 由集团公司董事会领导股权激励方案的制定与实施。

(2) 股权激励方案的设计与实施的具体工作由集团公司人力资源部、经营管理部、财务管理部及审计部等部门负责。

3. 股权激励方案内容

1) 受权人的资格

(1) 受权人范围。

与集团公司及所属公司签订劳动合同之日起，至投资公司年度授予个人购股权日止，在集团公司及所属公司工作一年以上（含一年）和年度个人考核在C等以上（含C等），并经集团公司董事会讨论通过的以下人员：① 集团公司总裁 (8级)；② 集团公司副总裁、财务总监、总裁助理 (7级)；③ 集团公司分（子）公司总经理 (6级)；④ 集团公司职能部门经理级管理人员 (6级)；⑤ 集团公司及分（子）公司其他6级以上（含6级）管理人员；⑥ 核心专业人才。

(2) 有关资格界定说明：① 受权人个人年度考核在C等以下者取消本年度的股权购买资格；② 受权人出现违反公司规章制度，损害公司利益情况的取消受权人资格；③ 具备受权人资格由总裁办公会认定，报集团公司董事会批准；④ 核心专业人才资格由总裁办公会认定，报集团公司董事会批准。

2) 股权购买权的授予

(1) 股权购买权实施授予日为投资公司成立之日，自第一次股权购买权授予之日起满六个年度后为股权授予权终止日，至此，已授予的股权购买权仍然有效，直至行权完毕或受权人放弃行权。

(2) 股权授予采取逐步实施的办法，全体受权人购买股权总额度不得超过投资公司股权的60%。

(3) 个人购买的股权总额分三年等额授予，其股权总额度最高不得超过投资公司股权的6%。因个人购买力原因或按本制度有关条款取消当年股权购买权资格，在三年之中未完成购买份额者，可给顺延一年的一次机会。

(4) 集团公司董事会根据不同岗位确定个人股权购买总额度标准，董事长对受权人实际购买总额度具有一定的调控权。

(5) 股权购买总额中需留存部分份额，由董事长根据具体情况授予引进的特殊人才或公司中有重大贡献者。

(6) 受权人所购买的股权不得自行转让与赠送。

3) 本方案所需的股权来源

(1) 投资公司成立时的股权。

(2) 经投资公司回购的股权。

(3) 投资公司增资扩股时增加的股权。

(4) 集团公司所持有的投资公司股权。

4) 购买股权激励基金

(1) 由股东或集团公司筹集资金 200 万作为启动资金。

(2) 每年按集团公司净利润的 5% 计提激励基金。

(3) 集团公司净利润目标完成率低于 60% 时，不计提激励基金。

(4) 激励基金建立专用账户，专款专用，由董事会负责管理，经批准可进行稳健的投资理财(如购买债券等)。

5) 股权购买

(1) 受权人须首先用现金出资(含所分红资金)购买。

(2) 根据受权人出资数额，公司按 1 ： 2 的比率从激励基金中赠送股权购买资金。

(3) 投资公司应尽可能分配利润以满足受权人行权所需资金。

6) 行权

(1) 董事会制定每个受权人的《行权计划表》，该表包括行权数额、行权时间等具体内容。

(2) 行权时间约定为自行权起始之日起 30 个工作日以内(含 30 个工作日)，受权人可以选择在行权时间内的某一时刻全部或部分行权，超过行权时间，视为自动放弃行权权利。

(3) 当激励基金少于需赠送的股权购买资金导致受权人不能按时完全行权时，由集团公司负责筹措资金予以解决。如属上述第五项第三款的原因，导致激励基金不够行权所需时，受权人未行权部分可保留至下一年度行权，该部分行权权利不受下一年度考核等级的限制。

(4) 受权人在行权时，需首先向本公司发出书面《行权通知书》，明示其将行权的股权数目。

(5) 受权人行权时，以上一年度投资公司每份股权的账面价值作为行权价格。该账面价值由公司过半数股东表决选定的独立审计机构评估确定。

7) 受权人职位变动时的股权处理

受权人职位变动时，已行权的股权仍然有效，未行权的股权购买份额按新岗位(以行权时岗位为准)做相应调整或取消其资格。

8) 服务期限限制

(1) 受权人自首次受权之日起，工作不满五年离开公司，赠送资金所购股权及其分红由集团公司收回。

(2) 受权人自首次受权之日起，工作满五年以上(含五年)八年以下，离开公司，赠送资金所购股权由集团公司收回，分红及分红所购股权不再收回。

(3) 受权人自首次受权之日起，工作满八年以上(含八年)，离开公司，赠送资金所购股权及分红均归受权人所有。

(4) 受权人自首次受权之日起八年内，在受权人不违反公司禁止性条款的前提下，除受权人个人意愿外，集团公司及所属公司不得与受权人解除劳动关系，但可根据需要调整其工作岗位。

9) 劳动关系终止时的股权处理

当受权人与集团公司及所属公司的劳动关系终止时：

(1) 尚未行权的股权购买权利将全部失效。

(2) 集团公司或投资公司有权回购劳动关系终止人持有的投资公司股权，回购价格按上一年度投资公司股权的账面价值计算。

(3) 受权人自首次行权之日起连续在集团公司及所属公司工作八年以上者(含八年)，集团公司或投资公司不得强制性回购其所持股权，但受权人需自解除劳动合同满二年后才可自行处置其股权。在持股人有意愿的情况下，公司有义务按上一年度投资公司股权的账面价值回购其所持股权。

10) 资本结构调整时的股权处理

当投资公司发生吸收兼并、资产重组等行为导致资本结构调整时，集团公司董事会应该根据客观情况相应修改本方案内容，保障受权人权益不受损失。

11) 违规时的股权处理

当受权人违反集团公司禁止性条款时，受权人购买的股权及未行权的股权购买权，按以下方式处理：

(1) 取消受权人未行权的股权购买权。

(2) 受权人自己用现金(包括现金购买股权的相应分红)行权的股权按账面价值由集团公司或投资公司回购。

(3) 受权人获得赠送股权购买资金(包括赠送资金购买股权的相应分红)行权的股权，集团公司有权采取法律措施无偿收回。

12) 股权购买协议书

(1) 投资公司应与受权人签订股权购买协议书。

(2) 协议书中必须包括以下内容：① 术语界定；② 股权购买授予额度及时间；③ 行权价格规定；④ 行权时间；⑤ 行权时的激励资金赠送比率；⑥ 员工劳动合同终止及岗位异动的处理；⑦ 由于法定原因导致股权所有权转移时的处理；⑧ 违反公司规章制度，损害公司利益情况的处理。

13) 其他

(1) 集团公司董事会有权根据本方案确定受权人名单、授予时间、授予额度等。

(2) 集团公司董事会对本方案及相关协议书拥有推断权和解释权，并有权根据本方案对相关协议书进行修改、更正和补充。

(3) 本方案的所有内容、条款被视为符合公司法及税法的规定。如有抵触部分，应视作按相关法律规定已做出修正。

(4) 本方案由集团公司股东大会投票通过。

4. 计划实施的保障措施

(1) 集团公司 2007 年 3 月成立投资公司，注册资本为人民币 3 000 万元。

(2) 经投资公司股东会或董事会同意，投资公司有权参与集团公司及所属子公司的投资，但不得单独对外投资。

(3) 投资公司参与集团公司及所属子公司的投资，每次或每个项目不得超过投资公司净资产的 30%。

(4) 投资公司注册后，即可对项目公司投资。

第二部分 湘银集团员工风险防范基金方案

第一条 风险防范基金是指集团公司从年度净利润中提取一部分资金，有条件的授予有关员工在规避风险或遇到意外事件享受集团公司资金资助的权利。

第二条 风险防范基金激励对象

在集团公司及所属公司工作三年以上 (含三年) 的所有正式员工。

第三条 风险防范基金筹集

(一) 由股东或集团公司筹集资金 100 万元作为启动资金。

(二) 每年按集团公司净利润的 5% 计提激励基金。

(三) 集团公司净利润目标完成率低于 60% 时，不计提风险防范基金。

第四条 风险基金授予额度

(一) 集团公司总裁 (8 级)：在十个年度内，每年按 10 万元的标准存入企业内部个人账户。

(二) 集团公司副总裁级 (7 级): 在十个年度内，每年按 8 万元的标准存入企业内部个人账户。

(三) 集团公司分 (子) 公司总经理、集团职能部门经理级 (6 级) ：在十个年度内，每年按 6 万元的标准存入企业内部个人账户。

(四) 集团公司分 (子) 公司副总经理级、集团职能部门副经理级 (5 级) 及其他 5 级管理人员：在十个年度内，每年按 3 万的标准累计可使用额度。

(五) 集团公司及所属公司其他员工：在十个年度内，每年按 1 万元的标准累计可使用额度。

(六) 获得特别荣誉奖 (董事会批准) 的员工：自嘉奖颁布后按下列方式处理：

(1) 5 级员工 ：在三个年度内，分别按 12 万元、12 万元和 16 万元的标准存入企业内部个人账户。

(2) 3 ～ 4 级员工 ：在三个年度内，分别按 8 万元、8 万元和 8 万元的标准存入企业内部个人账户。

(3) 1 ～ 2 级员工 ：在三个年度内，分别按 5 万元、5 万元和 5 万元的标准存入企业内部个人账户。

(4) 自嘉奖颁布之日起，根据岗位所在级别按上述条款执行。

(七) 集团公司高层管理人员 (6、7、8 级)，获特别荣誉奖后，只享受荣誉，风险防范基金标准仍按原标准执行。

(八) 若员工同时符合上述二项标准，则由本人选择其中一项。

第五条 风险防范基金的使用范围

(一) 本人及直系亲属重大疾病及意外事件。

(二) 本人家庭重大财产损失。

(三) 本人养老。

第六条 风险防范基金支付

(一) 集团公司高层管理人员 (6、7、8 级)，以及获特别荣誉奖的员工：

(1) 自授予之日起，在集团及所属公司工作满十年后，可一次性提取个人账户中的风险基金。

(2) 若本人及直系亲属出现重大疾病、意外事件及家庭重大财产损失，可按意外事件支付标准从个人风险基金账户中支付，但不得超过个人风险基金账户中的额度。

(二) 其他员工

若本人及直系亲属出现意外事件，可按意外事件支付标准支付救助资金但支付总额不得超过第八条规定的最高额度。

第七条 资格认定及实施细则

符合本方案要求的员工资格认定、具体风险事件及相应支付标准等由董事会制定实施细则后颁布实行。

第八条 限制性条件

(一) 员工违反集团公司禁止性条款，损害公司利益者，取消享受风险基金的资格。

(二) 符合第八条第一款至第六款情况者，若当年个人年度考核在 C 等以下时，取消本年度资格。

(三) 符合第八条第一款、第二款、第三款和第六款的情况者，需与集团公司签订协议书。

第九条 岗位调整及劳动合同解除时基金处置

(一) 获得特别荣誉奖者按获奖时的职级条件享受基金标准，不受岗位变迁影响。其他员工享受基金待遇因岗位调整而从下年度起按新岗位标准执行；

(二) 员工与集团公司及所属公司的劳动合同解除时，已从个人风险防范基金中提取的资金和已支付的意外事件救助资金，公司不再收回。

第十条 风险防范基金的管理

(一) 建立专用账户，专款专用，由董事会负责掌管，经批准可进行稳健的投资理财。

(二) 风险防范基金的支付由集团行政人事部门提出方案，总裁办公会讨论决定，报董事长批准。

(三) 每年度将风险防范基金的使用情况向董事会报告。

第十一条 其他

(1) 本方案由集团公司董事会负责制订，报集团公司股东大会批准。

(2) 本方案自 2007 年 1 月 1 日起有步骤地实施。

(3) 集团公司董事长有权超出本制度规定对有关员工享受基金的资格及待遇水平进行特别奖励性处理。

(4) 集团公司董事会对本方案及相关制度、协议拥有推断权和解释权，并有权根据本方案对相关协议书进行修改、更正和补充。

(资料来源：根据颜爱民教授主持的《湘银集团长效激励方案设计》项目报告整理 .)

思考题：

(1) 研讨模拟：请同学们分成两 A、B、C 组，A 组作为产权所有者代表，B 组作为核心团队成员代表，C 组作为中介机构，分头讨论上述两方案存在的问题并提出修改意

见，说明缘由。

(2) 请你判断核心员工将对股权激励方案和风险防范基金方案的热烈程度和不同反应。

(3) 请你预测两方案实施效果和可能出现的问题，并针对问题提出对策。

案例二　沃尔玛在激励员工方面遇到问题

世界上最大的零售商沃尔玛公司，目前正面临着如何激励员工的问题。多年来，这家公司都使用一种相对宽松和直接的方式来激励员工，以保持他们的忠诚度。公司主要是通过给员工股权来激励他们，而员工的正常薪水并不高。为了说明沃尔玛公司历史上股权激励制度曾经起过的作用，我们来举个例子。比如，一名员工在 1970 年公司股票上市时，用 1650 美元买了 100 股，到 1993 年时，他拥有股票的价值就是 350 万美元。

20 世纪 70 年代后期到 80 年代这段时间里，沃尔玛的股票每年都上涨不少。公司通过利润分享计划建立了养老基金，基金中大部分的钱投资于购买公司的股票。这样，养老基金也会随着公司股票价格上涨而很大的激励，此时员工对公司非常忠诚。山姆•沃尔顿是公司的创立者，他本人也促使了这种忠诚度和工作动机的形成。他平易近人的处事方式和公司的良好运作，使公司拥有了零售业界最忠诚、最积极献身的员工。公司一直被员工和业界认为具有非常优越的工作环境。

然而到了 20 世纪 90 年代，情况开始发生变化。首先，虽然公司仍然利润相当高，但公司的发展减缓，收入和利润已经没有太大的增长，从而导致了沃尔玛股票价格的下跌。1993 年，公司股票每股的价格是 30 多美元，到 1995 年年底，就只有 20 美元左右了。股票的下跌大大削减了养老基金和员工的个人股票价值。结果，公司长期拥有的员工忠诚度开始下降，工作动机开始减弱。

1992 年山姆•沃尔顿去世以后，公司文化也开始发生一些微妙的变化，这使问题更加严重。公司新的管理层试图保持原有的经营方式以及与员工之间的关系，但不少主管人员缺乏领导魅力，也不能坚持山姆•沃尔顿过去倡导的与员工个人接触的管理方式。另外，新来的员工当然不可能有机会见到公司的创立者山姆•沃尔顿本人，因而也无法从老一辈公司领导那里受到教育和感染。

除了忠诚度和工作动机方面的问题以外，沃尔玛还面临因经济危机引发的其他问题。比如说，在避免工会组织不利于公司的集会方面，以前沃尔玛做得很好。但现在由于对养老金和其他激励越来越不满，工会组织各种集会并取得胜利的机会越来越多。自 1991 年至 1993 年，整个公司只出现过三次工人集会，而 1994 年一年就出现过四次。

等待着沃尔玛的将是什么呢？每个人都在猜测。虽然沃尔玛作为一个雇主的形象受到了负面的影响，但大多数专家从一个雇员的角度来看，仍然认为它是该行业最好的公司之一。而且，公司现在还是在赢利，管理层也坚信股票价格会再次上升。因此，他们相信员工还是会对公司满意的，也会为公司继续做贡献。但也有人认为，出现的问题对公司已经造成损害，沃尔玛将不会再度拥有它曾代表过的优越工作环境的形象。

思考题：

(1) 用什么激励理论能最恰当地解释沃尔玛发生的问题？

(2) 如果在当前的困难情况下，由你来管理沃尔玛，你将如何来激励员工？

(3) 对一个组织来说，提供太多的奖励和正强化可能吗？如果可能的话，它会对组织产生什么样的影响？

知识链接

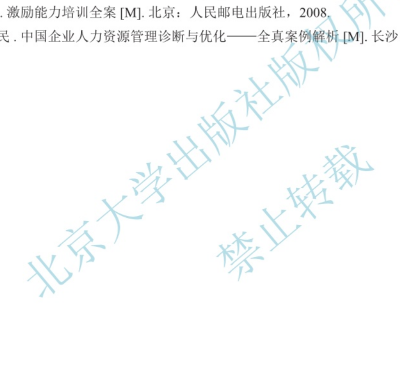
[1] http://v.163.com/special/cuvocw/zhongguorenliziyuan.html 颜爱民国家精品视频课程《中国情境下的人力资源管理实务》第七讲、第十讲、第十一讲。

[2] [英] 马克斯 • 兰茨伯格 . 麦肯锡管理必读 [M]. 曾献，译 . 北京：新世界出版社，2009.

[3] 余世维 . 卓越管理者的辅导与激励技巧 [M]. 北京：北京大学出版社，2009.

[4] 周鸿 . 激励能力培训全案 [M]. 北京：人民邮电出版社，2008.

[5] 颜爱民 . 中国企业人力资源管理诊断与优化——全真案例解析 [M]. 长沙：湖南科技出版社，2010.



第12章

劳动关系

教学目标

- 了解企业劳动关系
- 了解基本的劳动关系调整和劳资纠纷问题

教学要求

- 了解企业劳动关系的概念
- 了解劳动关系的基本理论
- 了解劳动关系调整
- 了解劳动关系争议处理的相关方法



辞职后对公司的商业秘密该不该负责?

2001 年 9 月，吴某与甲公司双方签订了《聘用合同书》约定甲方聘用吴某的期限为 8 年，还约定在聘用期内和聘用期结束后三年内，吴某不得向任何个人行号或公司泄露甲方商业秘密和知识产权，不得从事甲公司经营的产品和项目，甲公司按有关政策规定给予吴某一定的经济补偿；若有违反，经查证属实，甲公司有权追回给予吴某全部报酬和待遇，并给予吴某处以 50 万元的罚款。同日，甲公司与吴某还签订了《知识产权保护协议书》。同年 10 月份起，吴某即到甲公司从事技术工作。2008 年 3 月 17 日，吴某以个人原因申请辞职，甲公司同意了吴某的辞职申请，于 4 月份双方劳动关系解除。吴某即离开公司。随后吴某以约定的经济补偿金低于现行法律规定标准，据此认为双方约定的竞业限制条款对其无拘束力为由，于同年 4 月诉至法院要求确认双方签订的《聘用合同书》和《知识产权保护协议书》中的竞业限制条款对其不具有拘束力。

请问法院会如何判决呢?

(资料来源：中国劳动争议网，http://www.btophr.com/s_case/case1494.shtml，2009.)

劳动关系是社会生产和生活中人们相互之间最重要的联系之一。全世界大多数劳动人口正在用主要精力从事“工作”，并将“工作”作为主要收入来源。劳动关系对劳动者、企业(雇主)和整个社会有着深刻的影响。对劳动者来说，工作条件、工作性质、薪酬福利待遇，将决定他们的生活水平、个人发展的机会、个人的尊严、自我认同感和身心健康。对于企业来说，员工的工作绩效、忠诚度、工资福利水平都是影响生产效率、劳动力成本、生产质量的重要因素，甚至还会最终影响企业的生存和发展。对整个社会而言，劳动关系还会影响经济增长、通货膨胀和失业状况、社会财富和社会收入的总量和分配，并进一步影响全体社会成员的生活质量。因而研究劳动关系具有重要的理论和现实意义。

12.1 劳动关系概述

12.1.1 劳动关系的含义

劳动关系这一概念最早出现在 1935 年 7 月美国制定的《国家劳动关系法》中，经过了几十年的发展，人们对劳动关系的认识不断的丰富。当前对劳动关系主要有 3 种理解。

(1) 人与人之间在劳动中发生的所有关系。在劳动过程中，劳动者既发生人与物的关

系，也发生人与人的关系。这种相对于人与物关系的人与人之间的关系，就是劳动关系。这种关系就是广义上的劳动关系，它包括就业关系或从业关系，组合关系 (由一般分工所形成的国民经济各部门或产业劳动力分配的比例与结构，由特殊分工所形成的劳动过程中的分工协作关系)、分配关系 (劳动产品如何分配) 等。

(2) 雇主或者雇主组织与劳动者个人及团队之间产生的合作、冲突、力量和权变等关系的总和。

(3) 劳资关系。这是在就业组织中由雇佣行为而产生的劳资关系或雇佣关系。在综合劳动关系的各种理解的基础上，本书认为，劳动关系主要是指企业所有者、经营管理者、普通职工及其工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种权、责、利关系，主要包括：所有者与全体职工 (包括经营管理人员) 的关系；经营管理者与普通职工的关系；经营管理者与个人组织的关系；工会与职工的关系。

12.1.2 劳动关系的构成要素

依据劳动法律法规形成和调整的劳动关系是劳动法律关系，由 3 个要素构成：主体、内容、客体。

1. *劳动关系的参与者为劳动关系的主体*

从狭义上来讲，劳动关系的主体包括双方，一方是员工及以工会为主要形式的员工团体，另一方面是管理方以及雇主协会组织。二者构成了劳动关系的主体，也就是我们的主要研究对象。由劳动关系主体双方所组成的组织，就是所谓的就业组织。从广义上讲，劳动关系的主体还包括政府。在劳动关系的发展过程中，政府通过立法介入和影响劳动关系，调整、监督和干预作用不断增强，因而政府也是广义的劳动关系的主体。

1) 员工

员工是指在就业组织中，本身不具备有基本经营决策权力并从属于这种决策权力的工作者。员工的范围相当广泛，包括蓝领工人、医务人员、办公人员、教师、警察、社会工作者，以及其他在西方被认为是中产阶级的从业者和低层管理者。因为低层管理者只负责监督和分配，而无权命令或奖惩下属，所以也属于员工的范畴。员工不包括自由职业者、自由雇佣者。

从产业部门上看，员工的范围包括第二产业和第三产业，即包括工业各部门和服务业各部门在内的所有行业的不具有基本经营决策权的劳动者。在第一产业中的农业劳动力，尤其是从事种植业和畜牧业的农民一般不属于员工的范畴。这是因为土地所有者和农民之间的关系，与本书研究的管理方与员工之间的关系在总体上存在着很大的区别，需要单独研究。

2) 员工团队

员工团队是指因共同的利益、兴趣或共同目标而组成的员工组织，包括工会组织和类似于工会组织的专门的职业协会。工会是员工团队最主要的形式，其主要目标是代表并为一个成员争取利益或价值。非工会组织有独立于工会之外的员工协会，往往是在一

个就业组织内部形成的。职业协会是由跨企业、行业从事某种特定职业的员工组成的组织，其目标是为其成员争取更多的、在其特定职业方面的利益。

3) 管理方

管理方一般是指由于法律所赋予的对组织的所有权，而在就业组织中具有主要的经营决策权力的人或者团体。

在就业组织中，只有一个或者少数几个人具有比较完全的决策权力，而其他各管理等级的决策权力也是逐级递减的，每一级都要在服从上级的权力的情况下行使其权力。所以，管理方是等级制的，权力在管理方的分布是不均衡的，它多集中于管理方的上层。这也就是说，除了最高层的管理者之外，其他管理者都会同时处于服从上级和指挥下级这两种关系之中。

4) 雇主协会

管理方团体的主要形式是雇主协会，它们以行业或者贸易组织为纽带，一般不直接介入员工与管理方的关系之中。主要任务是同工会代表进行集体谈判，在劳动争议处理程序中同其成员提供支持，通过参与同劳动关系有关的政治活动、选举和立法程序 (如修改劳动法) 来间接地影响劳动关系。

5) 政府

政府在劳动关系中的角色主要是：劳动关系立法的制定者，通过立法介入和影响劳动关系；公共利益的维护者，通过监督、干预等手段促进劳动关系的协调发展；公共部门的雇主，以雇主的身份直接参与和影响劳动关系。

企业劳动关系的构成如图 12.1 所示。

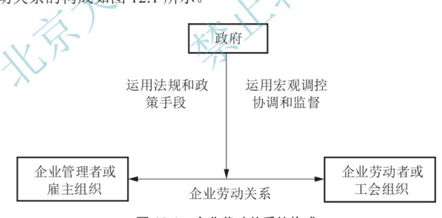


图 12.1　企业劳动关系的构成

2. 劳动关系的内容是指主体双方依法享有的权利和承担的义务

我国《劳动法》第 3 条规定，劳动者依法享有的主要权利有：劳动权；民主管理权；休息权；劳动报酬权；劳动保护权；职业培训权；社会保险；劳动争议提请处理权等。

劳动者承担的主要义务有：按质按量完成生产任务和工作任务；学习政治、文化、科学、技术和业务知识；遵守劳动纪律和规章制度；保守国家和企业的机密。

用人单位的主要权利有：依法录用、调动和辞退职工；决定企业的机构设置；任免企业的行政干部；制定工资、报酬和福利方案；依法奖惩职工。

用人单位承担的主要义务有：依法录用、分配、安排职工的工作；保障工会和职工代表大会行使其职权；按职工的劳动质量、数量支付劳动报酬；加强对职工思想、文化和业务的教育、培训；改善劳动关系，搞好劳动保护和环境保护。

3. 劳动关系的客体

劳动关系的客体指主体的劳动权和劳动义务共同指向的事物，如劳动时间、劳动报酬、安全卫生、劳动纪律、福利保险、教育培训、劳动环境等。在我国社会主义制度下，劳动者的人格和人身不能作为劳动法律关系的客体。

12.1.3 劳动关系的表现形式

劳动关系既是经济关系，又是社会关系。劳动者以其符合管理方需要的工作能力从事劳动，以获得报酬。同时，劳动力作为一种特殊商品，具有人身和社会属性，在获取经济利益的同时，还要从工作中获得作为人所拥有的体面、尊严和满足。双方由于经济目标而结合，是由处于一定社会环境下的心态、期望、人际关系、行为特征等各异的个体和人群组成的社会体系。因此，我们需要从经济学和社会学多个层面研究劳动关系的表现形式。

1. 合作

合作是指在就业组织中，双方共同生产产品和服务，并在很大程度上遵守既定制度和规则的行为。这些制度和规则是经过双方协商一致，以正式的集体协议或劳动合同形式，甚至是以一种非正式的心理契约的形式，规定双方的权利和义务。协议内容非常广泛，涵盖双方的行为规范、员工的薪酬福利体系、对员工的努力程度的预期、对各种违反规定行为的惩罚，以及有关争议的解决、违纪处理和晋升提拔等程度性规定。

1) 合作的根源

劳动关系理论一般认为，合作的根源主要是由两方面组成，即“被迫”和“获得满足”。

(1) 被迫。被迫是指迫于压力而不得不合作，即劳动者如果要谋生就得与雇主形成雇佣关系，除此之外别无选择，并且如果他们与雇主的利益和期望不符或作对，就会受到各种惩罚，甚至失去工作。即使工人能够联合起来采取集体行动，但长期的罢工及其他形式的冲突，也会使工人损失收入来源，还会引起雇主撤资不再经营，或关闭工厂，或重新择地开张，使工人最终失去工作。事实上，员工比雇主更加依赖这种雇佣关系的延续。工人要谋生，就要保住其工作岗位，而且从长期而言，他们非常愿意加强工作的稳定性，获得提薪和增加福利的机会。

(2) 获得满足。员工获得满足主要有以下几方面内容。

① 获得满足主要建立在工人对雇主的信任基础上，这种信任来自对现有经济体系下对立法公正的理解和对当前管理权力的限制措施。

② 除了对制度的信任这一原因之外，工人从工作中获得满足的更重要原因是大多数工作都有积极的一面，比如，员工即使有时会受到工作压力，或者工作超负荷，或者对工作缺乏指挥权，但他们仍然乐于工作。员工认识到工作的价值，因而产生某种自我价

值的满足感。具有工作责任感的员工还认为，只要雇主没有破坏心理契约，他们自己就有必要遵守这些心理契约。

③ 管理方也努力使员工获得满足。雇主出于自身利益考虑向员工做出让步，都在一定程度上提升了员工的满意度。这些措施减弱了冲突的根源影响，增强了合作的根源影响。那些“好”雇主往往能够赢得更多的信任和认同。

2) 合作的方式

地区性劳资委员会。这是劳资双方在某一特定地理区域内联合组成的组织，既不参与集体谈判，也不组织多雇主谈判或多工会谈判。它的职责是针对如何有效地处理劳资双方共同面临的劳动力就业问题向成员提供建议。其宗旨是发现并确认劳资双方共同面临的共同难题。然后用合作方式解决问题，减少或避免冲突。地区性劳资委员会主要参与四种活动：发起社会活动，增进劳资双方的沟通；在企业建立劳资委员会；在集体谈判时提供必要的帮助；促进地区的经济发展。

(1) 劳资联合委员会。它由某一行业中的工人联合会与企业联合会共同组成，主要是处理劳动关系中的具体细节性问题。

(2) 企业内部合作 (工厂内干预)。这是雇主与工会内的合作，主要包括集体收益分享计划、质量劳资联合委员会、工作生活质量计划、自我管理的工作团队等。

2. 冲突

冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。

1) 冲突的根源

冲突的根源可以分为根本根源和背景根源。

(1) 冲突的根本根源是指由于劳动关系的本质属性造成的冲突，冲突的根本根源包括：

① 异化的合法化。市场经济劳动者与生产资料的分离决定了市场经济的主要特征是大多数劳动力都在为他人 (资本家) 工作，他们缺乏工作的全面激励。

② 客观的利益差异。厂商追求利润最大化无疑是提高效率，而效率的提高意味着工人不得不付出更加辛苦的劳动才能得到劳动的报酬。

③ 雇佣关系的权力等级制度。管理方的权力在就业组织中是以一种等级分层的形式逐级递减的。管理方的决定最终倾向于企业所有者的利益，而不是员工的利益。

④ 劳动合同的订立和执行情况。如果雇主和劳动者个人之间在执行中也会由于双方对合同条款内涵的理解和解释的不同产生冲突。

(2) 冲突的背景根源。这是指由那些更加可变的，取决于组织、产业、地域、国家等因素的属性所造成的冲突。这种背景根源主要体现在广泛的社会不平等、人力资源市场的状况、工作本身的经验等。

2) 冲突的形式

冲突按其表现方式，可以分为明显的冲突 (如对工人或工会来说主要有罢工、旷工、辞职等；对用人单位来说主要有关闭企业、解雇等) 和潜在的冲突 (如对工人来说主要有怠工、抵制等，对用人单位来说主要有黑名单、雇佣罢工替代者、复工运动等)。劳

动关系的冲突在产业运动中表现最为明显，所谓产业运动是指在劳资产生矛盾时，雇员或雇主以向对方施加压力为目的，单方面引起的正常工作安排暂时停止的一种活动。它分为雇员所采取的冲突形式和雇主采用的冲突形式。

(1) 雇员或工会采取的冲突形式。

① 罢工是雇员为了提高劳动报酬，改善工作条件而集体拒绝工作。它是冲突最为明显的表现形式。

② 怠工 (工人懈怠工作) 是指工人并不离开工作岗位也不进行罢工，只是降低工作效率或破坏性地工作 (浪费原材料、制造残次产品等) 对管理方或雇主进行对抗的一种方式。

③ 联合抵制，即阻止雇主出售最终产品。

④ 纠察，指罢工工人对靠近企业入口处或有关区域设立警戒，阻止雇主利用罢工替代人员。

⑤“恶名单”“好名单”。“恶名单”是指工会将那些与工会作对的雇主或企业列入一个名单，并将其名单在工会会员中传播，以促使广大会员不再维护这些企业的利益。由于许多国家将“恶名单”视为非法，于是工会转向“好名单”，即在这种名单上列入工会认为对工会公正的雇主，工会会员对公正的雇主企业持维护态度，而对那些榜上无名的企业持怀疑或不信任态度。

(2) 雇主采用的冲突形式。

① 关闭企业。这是雇主习惯采用的方式，雇主通常把关闭企业安排在工会准备罢工时，其主要目的是以少量的损失避免产生罢工的重大损失，同时通过解雇或停止来断绝劳动者的收入来源，迫使劳动者服从雇主的管理。

② 雇用罢工的替代者。在罢工期间，雇主通过雇用其他工人代替罢工工人进行生产活动，以抵制或破坏罢工活动。雇用罢工的替代者有两个目的 ：一是使罢工失去效力 ；二是削弱工会力量并阻止其抵制运动。

③ 雇主充当罢工的破坏者。这是指在罢工期间，雇主借助其他雇主的帮助完成生产任务。这实际上是借助其他企业的生产能力，代替罢工替代者角色。这种行为通常由雇主协会组织，当协会中某个雇主受到某个工会打击时，其他雇主组织成员可以帮助完成生产任务，以弥补罢工受到的损失。

④ 复工运动。这是指雇主派人到罢工工人家中说服罢工者或者家属，使他们复工，同时雇主还会在媒介上发出复工运动的通告。

⑤ 黑名单。这是指雇主通过秘密调查，将一些不安分或者有可能在劳资冲突中起领导或带头人作用的劳动者，秘密登记在一个表上，并暗中通知本行业其他雇主不要雇用他们，致使被列在表上的劳动者丧失被雇用的机会。

⑥ 排工。这是指雇主在雇用劳动者时，对某些劳动者采取排斥态度。通常雇主一方面在雇用劳动者时，以不加入工会为雇用条件 ；另一方面，倘若劳动者加入工会，就立即给予解雇。

12.1.4　劳动关系的类型

劳动关系的划分有许多标准，按劳动关系各方力量对比可划分为均衡型、倾斜型、政府主导型三种类型；按劳动关系中的冲突与合作划分可分为：对抗型、休战型、和睦相处型、合作型劳动关系；按劳动关系中的利益关系划分可分为利益冲突型、利益共同型、利益一体化型、利益协调型四种类型。

1. 按劳动关系各方力量对比划分的类型

(1) 均衡型。所谓利益均衡型劳动关系，是指劳动关系的双方的力量相差不大，能够相互制衡。该类型的劳动关系主要表现为：在相关法律和政策的保障下，劳动者和工会的代表有权了解就业组织的内部信息，就业组织的基本生产经营决策由管理者及其代表或工会双方参与，协商制定。

(2) 倾斜型。这是一种劳资双方的力量相差悬殊，一方在组织运行中起主要作用并支配另一方的行为的劳动关系。在完全市场作用下，雇主或管理方往往具有相对较大的力量和权力，资本支配劳动，雇主处于优势地位，而雇员处于不利地位。

(3) 政府主导型。所谓政府主导型劳动关系，是指政府是控制劳动关系的主要力量，并且决定劳动关系的具体事务，就业组织和劳动者个人处于被支配地位的一种劳动关系。新加坡是较为典型的政府主导型国家。一些社会主义国家所实行的计划经济体制下的企业和职工的关系也属于这一种类型。

2. 按劳动关系中的冲突与合作划分的类型

美国学者费雷德里克·H．哈比森与约翰·R．科尔曼将劳动关系划分为四种连续的类型。

(1) 对抗型劳动关系。这种劳动关系存在于资本主义早期或在产业运动时期。劳资矛盾尖锐，冲突不断发生。

(2) 休战型劳动关系。在休战型劳动关系中，管理方把工会看做工业社会的毒瘤，工会的目标是挑战与抗议管理方行为，因而双方在集体谈判中经常发生冲突。虽然休战型劳动关系没有激烈的产业运动，但劳动关系仍然依靠在集体谈判中的工会与管理方的力量对比来维系。

(3) 和睦相处型劳动关系。在此劳动关系中，管理方不把工会视为企业负担，而是认为它也是一种资产，因而善意地与工会进行谈判。工会也逐渐意识到自身发展在很大程度上取决于企业的经营业绩。双方找到共同的利益，于是相互做出让步。但是，由于生产经营权仍然由管理方控制，工会只能在事后监督管理方的行为，而不能事先干预管理方的决策，因此也存在着一定的矛盾。

(4) 合作型劳动关系。劳资合作的基础是工会与管理方之间建立相互信任、彼此尊重对方。管理方相信工会愿意与雇主合作，降低生产成本；管理方也愿意让工会代表参与经营管理活动。工会鼓励雇员提高劳动生产率，争取更多的福利。总之，双方能够共同解决生产过程中出现的问题，不断提高企业的经营效率。

3. 按劳动关系中的利益关系划分的类型

(1) 利益冲突型。这是一种传统的劳动关系，劳动关系双方存在着根本的利益冲突。一方是资本所有者，依靠对雇佣劳动者的剥削来获取利润。另一方是劳动者仅有劳动力而不具有实现劳动的物质条件，不得不出卖劳动力以获得生存。由于两者在经济能力上的差异，导致了双方存在着利益上的矛盾和冲突，阶级斗争是指导劳动者斗争的理论。工会是雇佣劳动者与雇主相抗衡的力量，是为维护雇员利益而与雇主进行斗争，从而形成的一个具有共同利益的社会团体。

(2) 利益共同型。其理论基础是生产资料公有制下的劳动关系双方的利益一体论。由于公有制的建立，劳动者个人利益、企业利益包含在国家利益之中，劳动者的利益由国家来代表。在劳动关系的构成、运行和相互利益的处理中，劳动者和用人单位都没有成为独立的物质利益主体，劳动主体与用人单位主体统一于国家，劳动者和用人单位并没有真正地参与决定和处理有关劳动关系的事务。在某种意义上说，劳动关系是劳动者与国家之间的劳动行政管理关系，是全体劳动者受雇于国家。劳动者和用人单位的使命在于完成国家计划，从而实现全体劳动者的利益。在这种劳动关系中，同样存在着工会组织，由于体制设计与运行中劳动关系双方不存在独立的物质利益，因此工会也就不是劳动者群体利益的代表，工会是企业和政府管理的助手，是为完成国家计划的一种群众组织。劳动关系的调整和处理依靠国家各项劳动行政管理制度的实施来保障。利益共同型劳动关系是在计划经济体制下存在的劳动关系的主要类型。

(3) 利益一体化型。其划分的基础在于生产要素的合作理论。劳动关系存在于企业组织内部，企业虽然是由不同的人组成，存在雇主与雇员之分，但他们都是生产要素的供给者，企业是一个整体。提供资本、从事管理的人与提供劳动的人之间没有利益冲突，他们有着共同的价值观、共同的利益和共同的目标，因此，企业是属于企业内部所有人的。由于企业是一个合伙组织，所以在生产、利润、工资等方面有共同的目标。雇主对企业管理和决策的权力是可以接受的。任何反对这种权力的活动都是不合情理的。既然企业组织的基础是和谐一致的，因此，没有必要制造劳动关系双方的矛盾。

(4) 利益协调型。利益协调型的劳动关系强调劳动关系双方在利益差别基础上的合并，主张通过规范双方的权利义务和双方的平等协商谈判机制来保障各自的合法权益并实现共同利益。利益协调型劳动关系是基于多元化观点对劳动关系运行和利益调整的理论概括。多元化的观点认为，在企业组织内部，存在着相对离散的权力和权威，存在着所有权和经营权的分离，从而在企业内部存在着种种矛盾。企业由不同的群体组成，每个群体都有自己的利益、目标和有影响人物，因而企业组织并不是单一结构而是多元结构，其中占主导地位的是雇主与雇员的矛盾。两者之间的矛盾根源在于双方在企业组织中的不同价值追求。

雇主群体的目标是利润、效率、企业与外部环境之间的关系。雇员的目标是工资、工时、劳动条件以及职业的稳定性。因此，在同一问题上存在相互对立的认识。多元化的观点认为，上述矛盾是合理的，同时也是可以协调的，

阅读材料



工业革命

协调的途径是集体协商或集体交涉，从而达成双方共同遵守的规则。集体协商的前提有两个：一是为不同群体在力量上维持平衡；二是为各群体都应将各自的利益追求限定在双方继续合作的程度之内。与此相联系，雇员有理由结成正式的团体以表达自己的意愿，寻求对雇主的影响。工会的存在根本不会造成企业内部的矛盾，工会只是有组织地、持续地并且负责地反映雇员的利益，即使没有工会组织，这些利益矛盾也会在企业中存在。

12.2　西方劳动关系相关理论

如何调整劳动关系并使其与经济社会发展目标相一致？发达国家为解决这个问题已经经历了几个世纪的探索和改进，并在此基础上产生和发展了现代的劳动关系理论。这些理论对各国的产业政策、立法和制度产生了持续影响，劳动关系实践又进一步完善和丰富了各国劳动关系理论，并为我国劳动关系调整带来了启示。

12.2.1　当代劳动关系管理理论：各学派的观点

1. 新保守派

新保守派也称新自由派或新古典学派，这一学派主要关注经济效率的最大化，研究分析市场力量的作用，认为市场力量不仅能使企业追求效率最大化，而且也能确保雇员得到公平合理的待遇。

新保守派一般认为，劳动关系是具有经济理性的劳资双方之间的自由、平等的交换关系，双方具有不同的目标和利益。从长期来看，供求双方是趋于均衡的，供给和需求的力量保证了任何一方都不会相对处于劣势。雇员根据其技术、能力、努力程度，获得与其最终劳动成果相适应的工作条件和待遇，而且在某些企业，雇员也可能获得超过其他雇主所能提供的工资福利水平。雇主之所以提供高于市场水平的工资，是因为较高的工资能促使雇员更加努力地工作，提高效率。雇主也可以采取诸如激励性的奖金分配等方法，达到同样结果。因此，假如市场运行和管理方的策略不受任何其他因素的干扰，那么劳资双方都会各自履行自己的权利和义务，从而实现管理效率和生产效率的最大化。资方获得高利润，雇员获得高工资、福利和工作保障，形成“双赢”格局。

由于劳动力市场机制可以保证雇员和管理方利益的实现，所以双方的冲突就显得微不足道。新保守派认为，工会的作用是负面的，因为工会形成的垄断制度，阻碍了管理方对雇员个人的处置权。工会的存在实际上破坏了本来可以自由流动的人力资源市场关系，使人力资源市场力量失衡，管理方处于劣势。工会人为抬高工资，进而抬高了产品价格，干涉了管理方的权力，最终伤害了雇主在产品市场上的竞争地位，也削弱了雇主对雇员工作保障的能力。

2. 管理主义学派

该学派主要是从人力资源管理的角度来研究劳动关系管理的问题。这一学派的基本

理论假设是，雇员和雇主劳动关系双方都希望自己的企业赢利和兴旺发达，因此，双方尽管有时有利益上的局部冲突，但在本质上不存在固有的矛盾。他们强调要以企业人力资源开发和管理的加强以及企业人事管理制度的健全来替代工会的作用，以排斥和阻止劳工运动，从而在企业中建立一种“新型的劳资关系”。

管理主义学派认为，企业管理者要以合作式的技术革新与劳动组织的重新组合、个人收入发展计划、职工培训与职业发展计划以及企业合作信息系统等手段和方式向员工展示：员工的发展和员工利益的获得或维护有多种方式，员工没有必要再让工会作为自己的代表。该学派还强调，企业管理者要特别重视和理解员工的需求，提高员工的满足感。他们所做的著名的“霍桑实验”表明，企业管理者提高生产力的最重要的因素是重视员工的需求。

正是重视员工需求的倾向，管理主义学派从 20 世纪 50 年代开始，通过研究和实践，不断提出旨在促进企业目标和员工需求相一致的制度建议。主要包括员工建议制度、员工业绩考评制度、员工利润分成制度、一致的企业文化制度、企业内部信息交流制度等。

3. 正统多元学派

正统多元学派由传统上采用制度主义方法的经济学家和劳动关系学者组成，该学派的观点是第二次世界大战以来发达市场经济国家一直奉行的传统理念的延续。该学派主要关注经济体系中对效率的需求与雇佣关系中对公平的需求之间的平衡。该学派认为，工人个人几乎没有什么力量能与雇主抗衡。因此，工人需要联合起来，形成某种机制，以抵制雇主的专横和某些不合理行为。他们认为，工人联合起来的基本形式是组建工会，开展劳工运动，抵制雇主的基本手段是与雇主进行集体谈判。这就是说，新制度学派经济学家与新古典派经济学家在劳资关系管理理论的基本观点上有很大的区别，他们十分重视工会和集体谈判在维护工人基本权利方面的重要作用，支持工人组建工会和进行集体谈判，注意研究雇主方与工人工会的制度，注重研究工会、雇主和政府等各种组织的行为和特征。

20 世纪 60 年代以来，正统多元学派经济学家劳动关系管理的理论研究进一步拓宽和不断深入，他们的理论不但拓宽到公共政策的发展与影响等领域，而且还深入到集体谈判和劳资争议处理程序以及雇主有关劳动关系的政策与策略等一些具体问题。

4. 自由改革主义学派

该学派出现于 20 世纪 70 年代，立足于组织行为学的有关概念和研究方法，主要从心理学、社会学和经济学等多学科角度来研究劳动关系管理问题。该学派在劳动关系管理的研究中，考察的是劳动关系管理的整个运行过程，并试图了解这一过程的发生原因以及其后果。他们研究的目的是如何使劳动关系管理现行的运行机制在现有的社会经济体制中更好地运行，而不是改变现有的体制，以实现社会资源和社会成果的公平分配。

随着社会经济条件的不断发展，自由改革主义学派劳动关系理论在 20 世纪 80 年代初期又有了新的发展。他们又提出了劳动关系管理的战略选择理论。他们认为，在劳动

关系管理领域中，只有了解劳动关系三方即企业管理者、工会或员工和政府的战略决策，才能了解劳动关系管理的实际状况。

5. *激进派的劳动关系管理理论*

激进派，也称新马克思学派，它是在20世纪60年代以后发展起来的，主要由西方马克思主义者组成。激进派所关注的问题同自由改革主义学派有许多是相同的，但它更关注劳动关系中双方的冲突以及对冲突过程的控制。该学派认为自由改革主义学派所指出的问题，是资本主义经济体系本身所固有的问题，因而其提出的政策主张的作用十分有限。激进派认为，在经济中代表工人的“劳动”的利益，与代表企业所有者和管理者的“资本”的利益，是完全对立的。“资本”希望用尽可能少的成本获得尽可能多的收益，而工人由于机会有限而处于一种内在的劣势地位，由此，这种对立关系在劳动关系中比在其他地方都表现得更明显。冲突不仅表现为双方在工作场所的工资收入、工作保障等具体问题的分歧，而且还扩展到“劳动”和“资本”之间在宏观经济中的冲突。



12.2.2　西方劳动关系调整机制

西方各国在寻求企业劳动关系合作的实践中，进行了诸多有益的探索，形成了各有特色的合作形式。第二次世界大战结束以来，西方国家社会经济发展稳定，没有发生过较大的社会政治动荡，这与各种有效调节劳资关系、缓解劳资冲突机制所起的积极作用是分不开的。本节将介绍有关西方劳动关系调解机制与西方劳动关系调整经验对我国的启示。

1. *西方劳动关系调整机制*

西方国家劳动关系调整的主要机制是：三方协商机制、集体协商制度和工人参与制度。

1) 三方协商机制

三方协商机制产生于西方市场经济国家，是一种从宏观上调控劳动关系的制度。它以市场经济为基础，以民主制度为依托，以合作、共赢为基本出发点，构建了政府与劳方、资方共同管理和处理劳动关系问题的活动平台。通过三方协商机制来调整劳动关系，是国际工人运动促动的结果，是资本主义国家民主制度发展的结果，是劳动关系国际化的结果，从本质上说，是市场经济充分发展的结果。

西方市场经济国家实行三方协商机制的基本状况如下：20世纪90年代以来，三方协商机制的实施已经成为一个世界性的趋势。西欧北美国家作为三方协商机制的策源地，在实行的普遍性、法律保障、社会基础支持等方面一直保持优势。比如，德国是有三方合作传统的国家，近年来，德国逐步废除了一批劳动法规，而提倡由劳资双方自由约定，政府不予干预。在欧洲国家中，西班牙的三方协商机制颇具代表性，20世纪70

年代以来，西班牙的劳动关系步入“社会协商时期”，三方协商机制在确定集体谈判和工资标准以及塑造劳动关系体制方面都发挥了重要作用。而在瑞士和英国等国，三方协商长期以来在国家社会政策制定中占有重要地位，但近 10 年来三方协商的机构和作用有所弱化。

2) 集体协商制度

它是西方市场经济国家工会运动的一种基本形式和国际惯例，是西方市场经济国家处理劳资关系的主要手段和方式，也是其对日常劳动关系问题、特别是利益划分问题进行经常性调整的一项重要制度，其目的是调解劳资冲突、促使劳资关系趋于缓和与稳定。

世界上最早的集体谈判出现在 18 世纪末、19 世纪初的英国，不过，当时的集体谈判并没有很好地发挥作用，因为国家法律总是削弱工会参与集体谈判的力量。到了 19 世纪末、20 世纪初，随着工人运动的高涨，欧洲各国在立法上逐渐放宽了对集体谈判的限制，集体谈判有了一定的发展。1904—1919 年，奥地利、荷兰、德国、法国等国家先后颁布了集体谈判的相关法律。集体谈判的大规模发展还是在第二次世界大战后，随着现代企业制度的建立和完善，以及长期以来工会不断追求与资方的平等地位和社会公正，集体谈判逐步成为工人参与企业民主和社会决策过程的主要形式，也作为西方国家劳资双方解决冲突的最主要手段。20 世纪 60 年代以来，西方各国普遍实行了集体谈判制度，立法上对其也有了比较完善的规定。

3) 工人参与制度

工人参与制度最早出现于 19 世纪末期，一些工业化比较发达国家的公会组织开始把参与管理作为改善工人劳动和生活条件的一个途径，并要求在立法中予以确认。如 1919 年，德国的《魏玛宪法》规定，“依公共经济原则规定雇主及劳工参加管理经济财务”，这是工人参与权第一次被写入宪法。此后，挪威、瑞典、丹麦等北欧国家也在立法中承认了工人的参与权。而工人民主参与最具影响的是德国的“共决制”，这一制度成为西方国家工人参与发展历史上的一个里程碑。

西方国家工人参与管理从产生到现在，尽管各个国家在不同时期的活动内容和组织形式都有不同，参与的深度和广度也不一样，但仍有以下共同特征 ：以一定的思想理论为指导；具有明确的合法性基础；形式多样化；实现程度取决于多种因素相互作用的结果，如工会的组织工作参与技巧的运用，对工人参与的效果也有一定的影响 ；工人参与并不能完全解决所有劳动关系中的问题。

2. 西方国家劳动关系调整经验对我国的启示

我国目前还处于市场经济转型时期，在不同的领域和不同类型的企业中，劳动关系的表现形态不同，甚至有很大差异。但是，劳动者作为资本时代的弱势群体，其社会地位下降，被动接受，缺乏有效组织保护等特征日益凸显。由于劳资关系紧张，劳动者权益难以保障等引发的社会矛盾事件也日益增多，这既有悖于我国社会主义市场经济的根本原则，也不利于和谐社会的建设和发展。从西方国家劳动关系调整演变的历史中，我们可以得到如下的启示。

(1) 劳动关系的和谐是和谐社会的基础，也是实现人与人、人与社会、人与自然和谐

的基础。从西方国家劳资关系的激烈对抗到缓和的发展历程我们可以看到，在劳资关系问题解决得比较好的时期，都会是社会和谐、政局稳定、国力强盛的时期。在市场经济条件下，大多数人都处于劳动关系体系之中，如果劳动关系主体之间缺乏相应的权力制衡机制，作为资本的强势一方几乎不可能主动承担对劳动者以及社会的责任，在非均衡的状态中，利润的空间是最大的，也是资本所追逐的。而对劳动者来说，如果最基本的就业权利、工作环境、工资标准都没有保障，劳动者缺乏足够的安全感，这样的社会就不是一个和谐的社会。当一个人的利益侵害扩展到一个群体时，社会矛盾就可能扩大甚至激化，社会秩序的稳定就可能遭到挑战。在这种情形下，既难以实现社会经济的可持续发展，更难以实现社会的公平正义和长治久安。

(2) 现代民主法制建设是实现劳动关系和谐发展的制度基础和法律保证。西方市场经济国家在劳动关系领域的社会治理是以人为本的现代民主法治，经历了从自由放任到国家干预，从冲突对抗到谈判对话，从个人交涉到组织交涉，从势不两立到共生共赢，从资方管理到共同管理，从相关国内法律单独规制到相关国内、国际法律共同规制的历史演变进程。同西方国家相比，我国正经历从社会主义计划经济体制向市场经济体制转型过程，劳动者作为国家主人翁的立国原则始终没有改变，这使得我们避免了资本主义发展初期由于劳动关系的深刻对立而产生的一系列社会问题。但是，当资本日益强势，并且与政府的政绩挂钩、与权利挂钩时，劳动关系发生倾斜也是不可避免的。解决这一问题的根本是建立与市场经济体制相适应的，以法律为基础的现代民主秩序。通过《劳动法》《劳动合同法》《社会保障法》等相关法律制度的建设和完善，将劳动关系的利益主体纳入现代民主法制的轨道，从而使劳资关系的和谐稳定具有民主法治机制保障。

(3) 政府的积极干预和政策引导是建立和谐劳动关系的体制保证。在市场经济条件下，政府的主要职能不是参与经济运行，而是要独立于市场之外，以公平公正为原则，以法律和行政规制等手段，建立一套调节经济运行、协调各方利益关系、弥补市场缺陷的宏观调控体系。对于转型期的发展中国家来说，政府在制定游戏规则时，更应将保护劳工利益作为政策的出发点，应从整个社会长远发展的角度认识劳动关系的重要性，认识保护劳动者合法权益的重要性，在此基础上引导建立劳动关系领域的社会治理制度、机制和手段，如建立集体谈判制度、劳资政三方协商制度、劳动争议纠纷仲裁诉讼制度，进一步强化实施社会保险制度，完善社会福利制度等。

(4) 将企业社会责任理念的推广作为激励企业自主改善劳动关系，建立劳动关系和谐机制的一个契机。在经济全球化的背景下，劳动关系已突破国家界限成为国际竞争中的一个重要砝码，一些发达国家提出在国际贸易规则中设立“社会条款”，把贸易和劳工标准联系起来，近年来，企业社会责任运动在西方国家的迅速发展，更是将劳动关系问题摆到我们面前，对此我们应有客观清醒的认识。从微观上说强化企业社会责任能实现劳资关系的双赢，促进劳动关系的和谐发展；从宏观上看，企业社会责任的实现与我国社会主义市场经济的最终目标相一致，有利于宏观经济的稳定持续发展和和谐社会的构建。

12.3 劳动关系调整

劳动法是调整特定劳动关系及其与劳动关系密切相关的社会关系法律规范的总称，现代劳动关系立法起源于 1802 年英国议会通过的一项以限制工作时间为主要内容的法律——《学徒与道德法》。它是经过工人阶级的长期斗争、国际干预的结果。第二次世界大战以后，劳动立法的效率范围进一步扩大，内容更趋于全面，形成了一个完整的体系。各国劳动立法普通采用了劳动保护，三方 (劳动者或工会、雇主或雇主关系、政府) 协调，国际劳动标准三项原则。

12.3.1 法律调整

1996 年开始实行的《劳动法》就对包括私营企业在内的各种企事业职工的劳动权利、社会保险、工资福利、劳动条件、劳动争议仲裁、劳动合同制等在法律上做出了明确的规定。我国《劳动法》规定，劳动者享有平等就业和选择职业的权利，接受职业技能培训的权利，享受社会保险和福利的权利，提请劳动争议处理的权利以及法律规定的其他劳动权利。同时，劳动者应当完成劳动任务，提高职业技能，执行劳动安全卫生规程，遵守劳动纪律和职业道德。权利与义务是一致的，相对应的。

2008 年开始实行的《劳动合同法》相比 1995 年所实行的《劳动合同法》更加完善，对劳动者、对用人单位、工会以及劳动行政部门职能在法律上做出了明确的规定，这部法律不但能解决劳动维权成本高的现状，也提高了用人单位的违法成本。

劳动法内容所反映并决定和影响了劳动法存在和发展的内在联系，这种联系主要体现在两个方面 ：一是劳动法的主旨是保护雇员即劳动者的利益 ；二是劳动法所确定的劳动条件和劳动标准，是劳动关系双方所遵循的最低条件和标准。

12.3.2 劳动合同管理

1. 劳动合同的概念

劳动合同又称劳动契约或者劳动协议，是劳动者与用人单位确立劳动关系，明确双方权利和义务的协议。

如何理解劳动合同概念呢？关键在于对“劳动关系”的理解，劳动关系是指劳动者与劳动力使用者为实现生产过程所结成的社会经济关系。人力资源与生产资料要进行动态的结合，客观上要求两个不同的社会阶层之间会产生不同于一般民事关系的社会关系，即劳动关系是人力资源的所有者与人力资源的使用者，也就是生产资料的所有者，在实现劳动过程中而发生的具有人身依附性质的社会关系。

劳动关系经法律具体规范调整，便会产生劳动法律关系。那么，劳动法律关系如何产生、如何订立和变更以及解除，便成为劳动合同法的重要任务。

2. 劳动合同的内容

劳动合同的内容区别于其他民事合同的内容，这也是劳动合同法的立法的价值所在，通过具体制定劳动合同内容的有关规范，来实现劳动者利益保护这样的立法目的。劳动合同的内容是劳动法有关劳动者和用人单位的权利和义务的具体体现，通过具体规定劳动合同内容，体现国家的意志，在劳动者和用人单位的合法利益之间找到一个平衡点。否则，没有必要专门制定劳动合同法，直接适用民法或者合同法就可以了。所以，本节对组织中经常出现纠纷的劳动合同内容进行重点讨论。

1) 试用期条款

劳动合同中试用期的含义是指包括在劳动合同期限以内的，劳动关系处于非正式状态，用人单位对劳动者是否合格进行考核，劳动者对用人单位是否适合自己要求进行了解的期限。《劳动法》规定，劳动合同可以预定试用期，但最长不得超过 6 个月。试用期条款是有利于劳动合同双方当事人对彼此进行了解，对真正确立劳动合同关系有很重要意义。

很多企业管理者认为，对试用期员工的工作一旦不满意可以随意开除，这种管理思想是不正确的，在实践中会导致潜在的管理风险。根据《劳动合同法》的规定，试用期员工和正式员工在薪酬待遇上和劳动补偿两个方面有一定的差异。按照《劳动合同法》规定，试用期员工的工资不得低于相同岗位最低档或劳动合同约定工资的 80%，并不得低于当地最低工资标准 ；当试用期员工在试用期被证明不符合录用条件，企业可以解除劳动关系并且无须支付任何经济补偿。而正式员工通过了试用期，企业如果单方面提出解除劳动关系必须给予补偿。除了上述两个特殊性之外，试用期内的劳动关系没有其他明显的特点，试用期的员工应该与其他员工一样享有同样的劳动保护和劳动条件等。



新员工试用期工资案

小张是本科应届的大学毕业生，毕业后应聘到广州某工厂工作，双方签订了为期 3 年的固定期限劳动合同，并约定了 6 个月的试用期。劳动合同中约定小张试用期满，其转正工资为 5 000 元，但在试用期的工资为 2 200 元。就此，小张多次与工厂人力资源管理部沟通，得到的答复是，我们厂以前都是这么做的，并且对小张说，只要你努力工作，三个月后工资自然就会上升 5 000 元。小张不服，向当地劳动冲裁部门提出申诉，要求工厂给自己试用期的待遇至少 4 000 元。当地仲裁部门支持这个申诉，要求工厂补足差额。

评析：

该案例非常典型，特别是中小企业中并不少见，很多用人单位考虑大学应届毕业生新入职员工工作能力有限并且流动率比较高，不太愿意在试用期内付出较高的工作待遇。事实上，企业这种降低试用期员工工资的这个做法存在一定的法律风险，用人单位可能不仅仅需要补足差额，如果劳动行政部门责令支付差额而逾期未支付的，还要支付赔偿金。

(1)《劳动合同法》第 20 条规定，劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档案工资和劳动合同约定工资的 80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

(2)《劳动合同法》第 85 条第 1 项规定，未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的，由劳动行政部门责令限期支持，逾期不支付的，责令用人单位按照应付金额 50% 以上和 100% 以下的标准向劳动者加付赔偿金。该规定也适用于用人单位降低使用期工资的情形。

(3)《劳动合同法实施条例》第 15 条进一步明确规定，劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资的 80% 或者不得低于劳动合同约定工资的 80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

（资料来源：根据相关资料整理）

2) 竞业禁止条款

竞业禁止是指按照劳动合同约定或者用人单位规定，掌握商业秘密的劳动者在终止或者解除劳动合同后的一定时期内，不得从事与用人单位相同或类似业务的竞争性行为。分为在职员工的竞业禁止和离职员工的竞业禁止。我国劳动法主要是指离职员工的竞业禁止。

劳动关系具有特定的人身属性，由劳动者对用人单位忠诚义务 (在英国法上被法院视作劳动合同的默示义务) 演化出劳动合同的保密义务，并进而扩展为竞业限制或竞业禁止。竞业禁止条款蕴含了用人单位的财产权益和劳动者的劳动权利两者的矛盾，成为一个必须依据法律来调整的问题。

劳动合同竞业禁止制度的确立，其主要目标或者价值是在劳动者与用人单位的利益之间找到一个平衡点，但是，劳动合同法不同于一般的民事合同，不能完全按照合同意思自治的原则来约定此条款。因为竞业禁止涉及劳动者生存权，为了保护劳动者的利益，应当对竞业禁止条款在法律上要进行有效的限制。

《劳动合同法》第 23 条规定，用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

此规定只是在一个方面对竞业禁止做了限制，在以上论及的其他方面也应当做出规定，以更好地保护劳动者的利益。

同时，《劳动合同法》第 24 条规定，竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他知悉用人单位商业秘密的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。竞业限制的实施客观上限制了劳动者的就业权，进而影响了劳动者的生存权，故其存在仅能以协议的方式确立。比如，竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定。尽管用人单位因此支付一定的代价，但一般而言，该代价不能完全弥补劳动者因就业限制而遭受的损失。

3) 违约金条款

违约金，亦称违约罚款，是指合同当事人约定在一方不履行合同时向另一方支付一定数额的货币。这种民事责任形式只有在合同当事人有约定或法律有直接规定时才能适用，当事人一方不能自行规定所谓违约金。违约金可分为赔偿性违约金和惩罚性违约金。

在现实生活中，很多用人单位滥设违约金，导致劳动者的劳动所得还不足以支付违

约金，严重侵犯了劳动者的权益。用人单位动辄在劳动合同中对劳动者约定高额违约金，以此“圈”住劳动者，而不是通过适当的待遇和和谐的劳动关系留住劳动者。作为劳动合同内容的违约金条款，应当有别于一般的民事合同的违约金条款，即要针对劳动者因违约而承担的支付违约金的责任进行限制。最常见的是，就劳动合同期限的履行约定违约金。因此，《劳动合同法》第 25 条规定：“除本法第 22 条和第 23 条规定的情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担的违约金。”

4) 劳动合同期限

劳动合同期限是指合同的有效时间，它一般始于合同的生效之日，终于合同的终止之时。任何劳动过程，都是在一定的时间和空间中进行的。在现代化社会中，劳动时间被认为是衡量劳动效率和成果的一把尺子。劳动合同期限由用人单位和劳动者协商确定，是劳动合同的一项重要内容，有着十分重要的作用。

劳动合同期限是劳动合同存在的前提条件，是实现劳动合同内容的保证。劳动合同是以实现劳动过程为目的，而劳动过程又是一个相当复杂的过程，如果劳动合同没有期限，这个过程就难以确定，生产或工作任务的完成就无法保证，合同也就失去了存在的真正意义。

根据《劳动合同法》第 12 条的规定：“劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。”固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定合同终止时间的劳动合同，用人单位与劳动者协商一致，可以订立固定期限劳动合同；无固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同，用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。有下列情形之一，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同；以完成一定工作任务为期限的劳动合同，是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成为合同期限的劳动合同，用人单位与劳动者协商一致，可以订立以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

3. 劳动合同的订立

我国《劳动合同法》第 16 条规定用人单位与劳动者应采用的劳动合同订立的形式是：“劳动合同由用人单位与劳动者协商一致，并经用人单位与劳动者在劳动合同文本上签字或者盖章生效。劳动合同文本应当由用人单位和劳动者各执一份。”因为采用书面形式订立具有严肃、慎重、明确、有据的特点，虽然当事人采用口头形式订立劳动合同具有灵活、简便的特点，但不便于履行和监督、检查，发生劳动争议后，由于没有书面凭据，易使争议难于处理。因此，我国在立法上采用了强制性法律规范的手段，要求劳动合同必须是书面形式。

根据《劳动法》的规定，订立劳动合同应遵循平等、自愿、协商一致以及合法原则。

1) 当事人的主体资格

(1) 用人单位的主体资格。用人单位劳动合同主体，可以有多种分类，如根据其职能可分为企业、事业、机关、团体等；根据不同所有制形式分，可以分为全民所有制企事业单位、集体所有制企事业单位、私营企业和三资企业等。我们这里主要是对企业单位

的劳动合同主体进行说明。

用人单位作为劳动合同的一方当事人，应该是享有招工权的用人单位，即具有法人资格或能够独立承担民事责任的单位和个人。否则，就不能成为与劳动者订立劳动合同的主体。

(2) 劳动者的主体资格。自然人要成为适合的劳动者，具备签订劳动合同的主体资格，应当满足以下条件 ：第一，年龄条件。我国《劳动法》规定，公民的最低就业年龄是 16 周岁。第二，文化条件。公民应当完成国家义务教育，方能就业。第三，有劳动能力。因为劳动能力是存在于劳动者的肌体内的，释放劳动能力也只能由劳动者亲自进行，因此要求劳动者必须具有劳动能力。第四，行为自由。有劳动能力的公民，还需要具有行为自由，才能以自己的行为去参加劳动。

2) 劳动合同的生效

劳动合同的生效，是指具备有效要件的劳动合同按其意思表示的内容产生了法律效力，此时这份劳动合同的内容才对签约双方具有法律约束力。劳动合同的成立，是指用人单位与劳动者达成协议而建立劳动合同关系。双方在劳动合同上签字或者盖章即代表劳动合同成立，但是劳动合同的成立并不代表着合同生效。如果双方当事人根据特定的需要，在劳动合同中对生效的期限或者条件作出特别约定的，那么当事人约定的期限或条件一旦成立，劳动合同即生效。

由于相当一部分劳动者和用人单位对于如何签订劳动合同，劳动合同中应具有哪些内容缺少必要的知识和经验，随意签订劳动合同，而合同的内容不规范、不完善，从而带来一系列的问题，影响劳动关系的和谐稳定，因此，《劳动合同法》第 17 条规定了劳动合同的必备条款和可备条款，使劳动合同能够明确、全面、具体，更好地规范双方的权利义务。

4. *劳动合同的解除*

劳动合同的解除是指劳动合同的当事人依法提前终止劳动合同的法律效力的约定或者法定行为。劳动合同的解除是双方当事人的解除合同的意思表示或者单方当事人解除合同的意思表示的结果。双方当事人意思表示一致解除劳动合同，法律一般不予干预，但是解除要符合民事法律行为的生效条件，即内容、形式和程序要合法。否则，解除本身无效。按照合同法基本理论，合同解除是合同终止的情形之一。

对劳动者来说，劳动合同的单方解除权是劳动者与用人单位进行对抗的、有效的但又是比较无奈的手段，对劳动合同的内容或者劳动条件待遇的谈判，劳动者一般总是处于弱势。从某种意义上说，劳动者的劳动合同单方解除权是比较有效的自我救济手段。对用人单位来说，单方合同解除权不能任意行使，劳动法律法规要对其进行限制，要规定一定的限制性条件，对用人单位劳动合同单方解除权的限制体现了劳动法保护劳动者利益的宗旨。实务中，大量的劳动纠纷和劳动争议也是由于用人单位滥用单方合同解除权而产生。所以，对用人单位单方解除权的限制是劳动合同与一般民事合同在合同解除权方面最大的区别。

劳动合同的解除权不同于劳动合同的无效或者撤销，劳动合同解除权属于法律对劳

动合同双方当事人的授权，依照法定的条件提前终止劳动合同的授权，只要双方当事人的意思表示真实，不违反法律法规的强制性规定，解除受到保护。劳动合同的撤销是法律把决定合同是否有效的权利交给当事人，由当事人自己决定意思表示出现瑕疵，而且只对当事人自己的利益产生影响的劳动合同是否有效。无效的劳动合同则由于严重地违反了法律法规或者社会公序良俗，自始不产生效力。

5. 劳动合同的变更

劳动合同的变更是指劳动合同依法订立后，在合同尚未履行或者尚未履行完毕之前，经用人单位和劳动者双方当事人协商同意，对劳动合同内容作部分修改、补充或者删减的法律行为。劳动合同的变更是原劳动合同的派生，是双方已存在的劳动权利义务关系的发展。根据《劳动合同法》16 条和第 3 项的规定，劳动合同由用人单位与劳动者协调一致，并经用人单位与劳动者在劳动合同文本上签字或者盖章生效。因此，劳动合同一经依法订立，即具有法律约束力，受法律保护，双方当事人应当严格履行，任何一方不得随意变更劳动合同约定的内容。但是，当事人在订立合同时，有时不可能对涉及合同的所有问题都做出明确的规定；合同订立后，在履行劳动合同的过程中，由于社会生活和市场条件的不断变化，订立劳动合同所依据的客观情况发生变化，使得劳动合同难于履行或者难于全面履行，或者使合同的履行可能造成当事人之间权利义务的不平衡，这就需要用人单位和劳动者双方对劳动合同的部分内容进行适当的调整。否则，在劳动合同与实际情况相脱节的情况下，若继续履行，由可能会对当事人的正当利益造成损害。因此《劳动合同法》中规定：允许当事人在一定条件下可以变更劳动合同。双方当事人可以依据有关法律法规的规定，经协商一致，就劳动合同的部分条款进行修改、补充或者删减，通过对双方权利义务关系重新进行调整和规定，使劳动合同适应变化发展了的新情况，从而保证劳动合同的继续履行。劳动合同的变更是在原合同的基础上对原劳动合同内容作部分修改、补充或者删减，而不是签订新的劳动合同。原劳动合同未变更的部分仍然有效，变更后的内容就取代了原合同的相关内容，新达成的变更协议条款与原合同中其他条款具有同等法律效力，对双方当事人都有约束力。

变更劳动合同，应注意以下问题。

(1) 必须在劳动合同依法订立之后，在合同没有履行或者尚未履行完毕之前的有效时间内进行。

(2) 必须坚持平等自愿、协商一致的原则，即劳动合同的变更必须经用人单位和劳动者双方当事人的同意。劳动合同允许变更，但不允许单方变更，任何单方变更劳动合同的行为都是无效的。

(3) 必须合法，不得违反法律、法规的强制性规定。劳动合同变更也并非是任意的，用人单位和劳动者约定的变更内容必须符合国家法律、法规的相关规定。

(4) 变更劳动必须采用书面形式。劳动合同双方当事人经协商后对劳动合同中的约定内容的变更达成一致意见时，必须达成变更劳动合同的书面协议，任何口头形式达成的变更协议都是无效的。

(5) 劳动合同的变更也要及时进行。提出变更劳动合同的主体可以是用人单位，也可

以是劳动者。无论是哪一方要求变更劳动合同的，都应当及时向对方提出变更劳动合同的要求，说明变更劳动合同的理由、内容和条件等。如果应该变更的劳动合同内容没有及时变更，由于原订条款继续有效，往往使劳动合同不适应变化的新情况，从而引起不必要的争议。当事人一方得知对方变更劳动合同的要求后，应在对方规定的合理期限内及时作出答复，不得对对方的提出的变更劳动合同的要求置之不理。

阅读案例



解除聘用合同是否应支付违约金和培训费案

12.3.3 三方协商

协调劳动关系三方机制是在 18 世纪末，资本主义发展高潮时期提出来的，在国际性文件中，有的叫三方性，有的叫三方原则或者三方协商。三方协商是政府与雇主组织和劳动组织 (工会) 三方就劳资关系领域中的有关问题进行协商对话，消除误解，弱化有争议的问题，增加达成协议的机会，取得共同协调社会经济发展的成果。

1. 三方协商的内容

三方协商的内容非常广泛，几乎所有为三方关注的问题都包括其中。但三方协商的重点应当是与劳动关系有关的问题。一般来说，三方协商的主要内容包括：①劳动就业；②劳动报酬；③劳动安全卫生；④工作时间和休息时间；⑤社会保险；⑥职业培训；⑦集体合同和劳动合同问题；⑧职工民主管理；⑨劳动争议处理。

2. 三方协商的类型

(1) 从协调问题的内容来看可分为两类：①普通的社会经济问题协调，如重要的劳动立法和社会经济政策等；②特殊劳动关系问题协商，如职工安全与卫生、职业培训等。

(2) 从协调的形式看也是可以分为两类：①政府在制定劳动法规和政策时，把雇主组织和工人组织吸收过来，征求他们的意见；②适当时候听取雇主组织和工人组织对于社会政策和经济政策的意见。

(3) 从协调范围看，包括两类：①企业内部的协调，即当事人双方之间协调，也就是企业内部的职工代表工会和企业的领导者或者雇主代表进行协调，共同协调企业发展的大事。协调的内容主要包括：建立平等协调和集体合同制度；深化民主管理和民主参与的制度；建立和完善劳动争议协调的机制。就本质来说这种协调是雇主方和雇员进行协调。②政府、工会、协会三方的协调。这类协调较为宏观，包括搞好劳动立法、建制立制和相关政策的制定工作，以及有关协调的认定工作；做好劳动争议的仲裁工作；做好劳动法的执行和监督工作。

3. 三方协商的职能和原则

1) 三方协商的主要职能

三方协商的主要职能概括起来就是：磋商咨询、谈判和协调仲裁。

(1) 磋商咨询。三方约坐在一起就政治生活、经济生活和劳动关系的大事进行磋商和咨询，雇主组织和工人组织要了解和掌握国家的方针、政策。

(2) 谈判。三方平等地在一起协调谈判。谈判过程中各方要有所让步，形成协议，从而达到三方同心协力建设国家的目的。

(3) 协调的仲裁。对客观存在着的劳动关系矛盾进行协调，对劳动争议进行仲裁。

2) 三方协商的原则

(1) 合法原则。即三方协商的内容、程序和达成的协议不得违反国际法律规定。

(2) 三方参与的原则。三方都要自愿参与，都要成为各自独立的主体参加进来。

(3) 平等协调的原则。三方是平等的主体，不得有任何歧视和将自己的意愿强加于另一方或另外二方的行为。

(4) 合作的原则。通过协商，使三方在社会经济和劳动政策上形成共识和一致立场，实现共赢。

(5) 三方利益兼顾原则。在三方协商过程中，要兼顾国家、企业和劳动者利益，正确处理劳动者眼前利益和长远利益。

(6) 维护稳定的原则。在协调过程中，任何一方都不得采取过激行为。

4. 三方协商机构和运作机制

1) 三方协商机构

国外许多国家设有三方协商机构，如法国设立了有三方代表参加的经济和社会理事会、计划经济委员会；印度有政府定期召开的三方协商劳动大会；新加坡有三方组成的国家工资委员会等。西方国家的三方协商机构有三种类型。

(1) 常设机构。如法国的经济和社会理事协会、荷兰的社会和经济理事会、挪威的协调委员会等。

(2) 临时机构。有些西方国家没有设立永久性的三方协商机构，但通过举行三方会议来实现三方的协商。例如在对某一项立法或政策进行修改时或制定一项新的立法与政策时，或对某一具体的谈判问题需要三方的共同意见时，就会组成诸如生产委员会、工资委员会等三方机构召开定期会议，使劳资各方充分发表意见，并形成一致的意见，向集体谈判的劳资双方提供参考。

(3) 专门机构。如协调委员会、劳工法院或劳动关系委员会等。

2) 三方协商机制的运行条件

三方协商机制的运行除了建立机构外还需要以下的条件。

(1) 雇主组织和工人组织有较强的相互合作的意愿。

(2) 雇主组织和工人组织有代表各自团体自由发表意见的权力。

(3) 政府有与其他两方分享决策权的意愿。

(4) 各方对于三方的原则能准确理解并达成共识。

12.3.4 劳动争议处理制度

1. 劳动争议的含义

劳动争议同其他社会现象一样，是历史范畴和现实范畴的统一，它是伴随着大工业

的兴起和产业革命后劳资冲突日益加剧后逐步形成的。近几年来，随着工业化、城镇化和经济结构调整进程的加快，企业制度改革不断深化，企业形式和劳动关系日趋多样化，劳动用工制度发生深刻变革。

劳动争议，也称“劳动纠纷”“劳资争议”，是指用人单位和劳动者在执行劳动方面的法律、法规和劳动合同、集体合同的过程中，就劳动的权利义务发生分歧而引起的争议。劳动争议不同于民事争议，用人单位和劳动者双方存在管理和被管理关系，双方并不是处于平等主体的地位。

劳动争议的特点包括：①劳动争议的主体是劳动关系双方，即发生在用人单位和劳动者之间，二者之间形成了劳动关系，因而所发生的争议称为劳动争议；②劳动争议必须是因为执行劳动法律、法规或者订立、履行、变更、解除和终止劳动合同而引起的争议。有的争议虽然发生在用人单位和劳动者之间，但争议的内容不涉及劳动合同和其他执行劳动方面的法律、法规问题，如劳动者一方因为与用人单位发生买卖合同方面的纠纷，属于民事争议，不是劳动争议。

2. 劳动争议处理机制的含义

劳动争议处理机制是指根据劳动法律法规构建起来的，由劳动争议处理机构和调解、仲裁、诉讼等劳动争议处理方式按照各自地位和相互关系组成的各种劳动争议处理程序制度组成的有机整体。我国目前的劳动争议处理制度主要有劳动争议调解制度、劳动争议仲裁制度和劳动争议诉讼制度。

3. 我国劳动争议处理机制现状及存在的问题

1) 我国劳动争议的处理机制现状

我国现行审理劳动争议案件的程序为“一调一裁两审”制，处理劳动争议的机构有劳动争议调节委员会、劳动争议仲裁委员会和人民法院三种。依《劳动法》第十九条和《企业劳动争议处理条例》第六条以及最高人民法院的有关司法解释和劳动和社会保障部的相关解释，劳动争议发生后，当事人可以向本单位劳动争议调解委员会申请调解，调解不成的可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；也可直接申请仲裁；对仲裁裁决不服的可以向人民法院提起诉讼；未经劳动仲裁的案件，人民法院不予受理。

2) 我国劳动争议的处理机制存在的问题

(1) 劳动争议协商不对等。《劳动争议调解仲裁法》第四条规定：发生劳动争议，劳动者可以与用人单位协商，也可以请工会或者第三方共同与用人单位协商，达成和解协议。但是，至于如何协商以及如何推动用人单位内部劳动争议预防，缺少法律规制和操作规范。由于用人单位内部缺少疏导、化解劳动者不满情绪的制度，信息不对称，内部协商形同虚设，劳动者诉求渠道不畅通，一旦发生劳动争议即造成双方的紧张对立，和谐稳定的劳动关系受到威胁。在协商中，企业工会组织往往更多地从企业利益出发，没有发挥代表和维护劳动者利益的作用，劳动者常常是单兵作战，由于力量过分悬殊，劳动者一般承受了不对等的协商结果。

(2) 劳动争议调解局限性大，缺乏与约束力。《劳动争议调解仲裁法》第十条规定了当事人可以选择申请调解的三类调解组织。但是，由于其设立与否没有强制性的规定、

层级低、缺乏独立性、受地域所限等原因，在化解劳动争议中的作用有限。《劳动争议调解仲裁法》规定的各种调解组织中，各省市县总工会组织集体缺位，不能发挥工会在劳动争议调解职能中的应有作用。同时，忽视了行政调解的重要性，没有将劳动行政部门纳入劳动争议调解组织的范畴。劳动行政部门除依法处理劳动者的投诉外，缺乏其他角色的扮演。另外，调解协议缺乏应有的约束力。《劳动争议调解仲裁法》第十四条规定履行相应程序后的调解协议书对双方当事人具有约束力，当事人应当履行。而该法第十五条规定，达成调解协议后，一方当事人在协议约定期限内不履行调解协议的，另一方当事人可以依法申请仲裁。显然，只要一方申请仲裁，调解协议书就成为一纸空文，缺乏对当事人的约束。用人单位申请劳动仲裁，第十六条规定劳动者向人民法院申请支付令的规定则仅具象征意义。

(3) 劳动争议仲裁限制过多，难以发挥其优势。劳动仲裁是劳动争议处理的核心程序，《劳动争议调解仲裁法》的规定在许多方面有所创新和突破，但是劳动争议仲裁有三个问题仍然值得关注：一裁终局案件的范围过窄；一裁终局案件两种司法救济途径之间存在冲突；法院审理劳动争议案件不以仲裁裁决为基础，仲裁程序和诉讼程序脱节。

12.3.5 集体谈判

1. 集体谈判的含义、特征及功能

1) 集体谈判的含义

集体谈判是指雇主方和雇员代表借助谈判，旨在达成覆盖某一雇员群体的协议，以决定就业条件与待遇，协调劳动关系的一种方法。在集体谈判过程中，通过劳资双方的积极协商，立足于双方所存在的共同利益和矛盾，以达到劳资双方和谐相处，共同发展的目标。

我国《集体合同规定》将集体谈判称为“集体协商”，并将其定义为企业工会或职工代表与相应的企业代表为签订集体合同进行商谈的行为。

在劳动力市场上，由于资方天然的掌握着社会中的生产资料，同劳动者相比处于优势的地位。在此情形下，劳动者常常是以单个个体的身份出现，尤其是在于雇主谈判的过程中更是处于劣势。为此，建立更多劳动者共同的谈判组织来与强大的资方相抗衡，则是实现劳资双方关系稳定的一种新路径。劳动者通过联合建立起劳动者的团体组织，在劳动用工之前的劳动协议签订之时以及劳动过程中劳动者权益的保护都发挥了积极的作用，以此有效克服劳资双方过分悬殊的优势地位关系。

2) 集体谈判的特征

集体谈判制度作为法律谈判体系中的一种，除具备法律谈判的特征之外，还具有处理具体劳资关系的功能性特征。在集体谈判的形成过程中，逐步形成了以下特征。

(1) 集体谈判是法律地位平等的双方所进行的谈判对抗机制。集体谈判首先作为法律谈判机制中的一种，具有法律谈判的对抗性特征，而具体到集体谈判过程中，又具备协

调劳资双方关系的功能性特征。虽然在集体谈判中，劳资双方因占有资源不同而形成不同的优势位置，但其法律地位仍然是平等的，唯有双方在平等的法律环境中才能形成平衡的利益机制。

(2) 集体谈判是既有共同利益但又有利益冲突的双方所进行的利益协商与沟通。在集体谈判的过程中，双方的谈判是建立在共同利益的基础之上的，即增加效益，提高生产，以使双方获得更大的利益，但同时谈判的双方博弈的焦点也在于自身的利益。寻求双方的利益共同点，获得彼此利益最大化是集体谈判的核心目的。

(3) 集体谈判涉及不同的谈判级别和谈判结构。集体谈判中，谈判双方既可以是一对一的谈判，又可以是劳动者团体组织与雇主的谈判。在签订集体合同的过程中，因谈判的方式和组织形式不同而在产生劳动协议的过程和持续的时间不同。

3) 集体谈判的功能

集体谈判有着多种不同的功能 (作用)。

(1) 经济决策功能。集体谈判可以决定在何种具体待遇与条件之下，现有的雇员将继续向一家企业、工厂供给劳动力，而新的工人也将按照这种条件与待遇向这家企业提供他们的劳动力。集体谈判的中心内容与其说是与程序问题和权力的分配问题有关，倒不如说是与实体问题和资金的分配问题有关。

(2) 管理功能。集体谈判可以被看成是谈判双方的相互依赖以及对对方行为的否决的一种政治过程。以政治眼光看来，可以把集体谈判机制看成是一种延续的“政治制度”，集体协议则是由劳资谈判双方作为立法者所制定出来的一部实体法律，该法律的执行权属于宪法必须执行该法的资方。

(3) 决策功能。集体谈判体现出了公平与民主，在这一机制中，工人阶级可以通过他们的工会代表，参与到指导和规范他们工作生活的政策的制定过程中。集体协议是一套已经达成的正式的决定备忘录，限制了资方单独行动的自由。同时，集体谈判还暗示权利的行使需要得到双方的同意，另一方面又明确了在哪些领域的问题应当由劳资双方共同决定。集体谈判的上述三大功能并不是相互排斥的，它们统一在集体谈判以及集体协议之中。

2. 集体谈判的程序

所谓集体谈判的程序，一般是指集体谈判所要经过的过程和步骤，实际上是谈判双方当事人在各自阶段包括从准备阶段到正面交锋直到集体合同签订阶段所进行的各项工作和努力的总称。

1) 谈判前的准备阶段

谈判准备是指谈判当事人为举行集体谈判各自进行的各项具体准备工作。一般来说，包括以下几个方面。

(1) 拟定谈判方案。就是要根据近期的经济形势和企业经营状况，双方当事人各自拟定内容包括谈判的基本原则、最低目标和主要谈判策略等在内的谈判方案，以便自己一方在谈判中做到有的放矢。这里需要说明的是 ：企业管理者还有义务向工会方面提供企业准确的有关信息和数据，以作为双方谈判方案和进行具体谈判的客观依据和共同基础。

(2) 组建谈判组织。即在没有谈判常设机构的情况下，双方当事人都要临时成立自己的谈判机构，具体确定自己一方的谈判人员及其首席代表。

(3) 约定谈判日期和地点。这是由双方当事人协商而定的。

(4) 上报政府有关部门或主管机构。即要将预定的谈判主体、谈判日期和谈判地点以及谈判的双方当事人代表等上报政府或劳动部门。

2) 谈判过程阶段

谈判过程就是指具体的谈判实施和进展。一般来说，在谈判过程中会出现下面几种情形。

(1) 谈判双方相互谅解和妥协，谈判很快达成协议。

(2) 就有关问题互不相让，谈判陷入僵局，但经调解后可以达成协议。

(3) 谈判陷入僵局后，经调解无效，导致谈判破裂甚至引起工人罢工或雇主关闭工厂事件，这时就需要采取仲裁或法律诉讼的方法加以解决，或由政府出面促成谈判继续举行，直到最终达成协议。

3) 签订集体协议阶段

劳资双方经过谈判之后，会达成集体协议，进入了签订集体协议阶段。在签订协议阶段，劳资双方的工作分为两步进行。

(1) 谈判的协议在各自的组织内批准。雇主方对协议的批准有两种类型：①是由企业雇主代表或雇主本人订立的企业一级的集体协议，通常需要得到企业雇主或企业上级公司最高领导人的批准。②是雇主组织出面订立的产业一级或行业一级的集体协议。

工会内对协议的批准大致有三种类型：①在实行集中的工会体制国家，如瑞典、比利时、奥地利等只需由全国性工会联合会或产业与行业性联合会批准协议，协议很少由工会会员表决投票批准。②在实行分散的工会体制的国家，如加拿大、日本和美国，集体协议大多要经过会员投票表决批准。③处于上述两种情况之间的国家，如英国、法国、德国和意大利，同时使用两种不同的方法，有些协议交由全体会员投票表决批准，有些协议不必经过全体会员投票表决批准。

(2) 当协议得到批准后，双方代表在集体协议上签字后，集体协议便正式生效。

3. *政府在谈判中的作用*

1) 制定劳动法律和基本国策

制定劳动法律和一些基本国策，以规范和影响集体谈判。政府这样做的目的是保持社会稳定，为工会行使集体谈判提供法律保护，为集体协议的实施提供法律依据。从总体上看，西方国家均有相关集体谈判和集体协议的劳动立法及相关的政策，使集体谈判乃至整个劳动关系均在政府的监控之下，不至于使劳资双方脱离监管而造成失控的行为。在集体谈判做得比较成功的国家，政府有关集体谈判的立法和政策的制定就少一些，或只做一些原则性的规定，例如瑞典就是其中的代表。而在企业谈判为主的国家，如美国、加拿大和日本，政府对集体谈判的立法和政策就规定得具体一些。

2) 对集体谈判内容的干预

政府对集体谈判内容的干预表现为间接干预和直接干预。间接干预是指政府对某些

劳动问题作出规定，劳资双方在谈判过程中不得对此进行修改。例如法国的工时、休假雇佣、解雇、职业分类、社会福利、最低工资等均由政府以政策或法律形式作出规定。直接干预的典型是美国，政府在指导和规范集体谈判方面发挥着重要作用。美国劳工关系局和法院将谈判的内容分为三类：一是强制性内容；二是非强制性内容；三是不合法的内容。

3) 对集体协议实施的干预

政府在集体协议的实施中也起着重要的保障作用。政府在这方面的干预主要体现在劳资双方对协议的履行或解释中出现的分歧时，政府会采取如下的措施。

(1) 向劳资双方提供一个中立的调解方案。

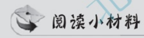
(2) 通过劳动争议机构或国家法院加以解决，但一般来讲，法院不得对集体协议中的具体条款的争议做出裁决，其解释权仍在劳资双方，政府鼓励他们坐下来对某个有争议的条款的解释重新谈判。

4) 对集体谈判进行客观指导

通过对国家经济形势的预测，对集体谈判进行客观指导。西方各国的集体谈判与本国经济发展有着必然联系。当经济形势好转时，工会提高工资的要求一般会得到满足，但不断的提高工资可能会导致通货膨胀，因而有些国家就对某个时期的工资指数加以限制，或制定工资增长指导线来影响工资谈判。虽然政府对劳资双方并不强求执行它制定的工资增长指导线，但对劳资双方在进行集体谈判时多会加以考虑。此外，政府还会在经济发展不稳定的形势下，采取冻结工资或限制福利津贴的政策来约束集体谈判。

5) 建立三方性协调机构

建立三方性协调机构，协调劳资双方在集体谈判中所出现的问题。



中华人民共和国劳动合同法

《中华人民共和国劳动合同法》是在 2007 年 6 月 29 日第十届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过并由中华人民共和国主席令发布的关于劳动合同的法律条文。《中华人民共和国劳动合同法》(后文称《劳动合同法》) 自 2008 年 1 月 1 日起施行。新劳动法共分 8 章 98 条，包括：总则、劳动合同的订立、劳动合同的履行和变更、劳动合同的解除和终止、特别规定、监督检查、法律责任和附则。

《劳动合同法》是规范劳动关系的一部重要法律，在中国特色社会主义法律体系中属于社会法。劳动合同在明确劳动合同双方当事人的权利和义务的前提下，重在对劳动者合法权益的保护，被誉为劳动者的“保护伞”，为构建与发展和谐稳定的劳动关系提供法律保障。作为我国劳动保障法制建设进程中的一个重要里程碑，《劳动合同法》的颁布实施有着深远的意义。这部重要法律在制定过程中经过广泛听取、认真吸收社会各方面的意见，合理地规范了劳动关系，是民主立法、科学立法的又一典范，为构建与发展和谐稳定的劳动关系提供了法律保障，必将对我国经济社会生活产生深远影响。

12.4　中国劳动关系发展趋势

中国劳动关系的发展趋势是以劳动法律法规为依据，以劳动关系双方自主协调为基础，以实行劳动合同制度和集体合同制度为基本形式，以政府劳动保障行政部门、工会组织、企业组织三方协商为方向，以建立劳动关系宏观预警系统和完善劳动争议处理制度为保障，实现劳动关系调整机制的规范、法制化。特别是在金融危机的冲击下，中国劳动关系的发展趋势表现为以下几个方面。

12.4.1　新法背景下构建和谐的劳动关系

(1) 建立“以人为本”的企业文化，实现企业内部和谐。为使劳资双方的关系能够为使劳资双方的关系能更加和谐，用人单位除了自觉遵守法律、按规定履行劳动合同。在用人单位条件允许的情况下，应充分考虑并照顾劳动者的各种合理需求。有利于加强劳动者对用人单位的归属感，依赖感和信任感。只有树立”以人为本”的企业文化。保持和谐的劳动关系，才能真正激发劳动者的积极性，寻找到为企业创造利益的原动力。

(2) 工会组织建设和集体协商谈判制度的加强，劳动关系主体的自我约束、自我调整机制的逐步强化。中国劳动关系中出现的问题，不仅发生在市场交换过程中，而且大量发生在企业内部。解决这些问题，除依靠法律调整和仲裁以外，还必须在微观上建立起科学、合理的劳动关系协调机制。建立和推行工会代表职工与企业经营者进行协商谈判的制度，充分发挥工会在协调企业内部关系、处理劳动争议、维护职工合法权益方面的重要作用。在外商投资企业、私营企业和股份制企业积极推行集体协商制度，在建立现代企业制度的国有企业健全集体合同制度，重点完善内部民主协商的形式和程序，加大职工参与民主决策和民主管理的力度，进一步发挥工会、职代会的作用。

(3) 完善企业规章制度，提高劳动者个人素质。企业应完善规章制度，减少规章制度不完善或者不明确而产生的劳动争议。确保工资按时足额发放，规范企业用工管理，有利于促进劳动关系双方依法履行约定的权利和义务。劳动者应不断提高自身素质，并正确处理与企业的关系。

12.4.2　金融危机下劳动关系的调整

1. *政府在劳动关系中的作用充分发挥*

根据中国人民大学人口与发展研究中心的测算，从供给和需求两方面的分析可以判断，我国劳动力市场供大于需的矛盾在短期内还无法改变。为缓解劳动力市场的供求矛盾，需要充分发挥政府在协调劳动关系中的积极作用。在当前严峻的就业形势下，仍然需要强调政府责任的重要性。比如可以通过政府引导的“产业西移”，起到推动沿海经济升级、促进西部经济崛起和缓解就业压力的三重效果；可以通过政府采取财政、税收和补贴等经济手段以保持大多数中小企业的生存和发展，来达到保护就业岗位的目的。

2. 灵活就业方式在就业中的地位提升

《劳动合同法》的实施在促进劳动者就业稳定方面的确发挥了重要作用。但不可否认，在金融危机的特殊时期，《劳动合同法》对能够大量促进就业的灵活就业方式形成了一定程度的制约。目前，我国就业的压力仍然存在，为缓解严峻就业压力，是否可以在坚持《劳动合同法》的同时考虑扩大《劳动合同法》的豁免范围。比如，可以考虑对微型企业适用《劳动合同法》进行豁免，这样既可以保持劳动者就业的稳定性，又可以增强劳动力市场整体就业的灵活性，缓解就业压力，也与国家大力鼓励中小企业发展的政策取向相适应。因此，如何在保持就业稳定性和安全性的同时保持劳动力市场就业的灵活性，争取在二者之间寻求一个合适的平衡点，是世界各国面临的一大难题，急需在理论和实践两方面取得突破性进展。

3. 从个别劳动关系到集体劳动关系转化

从个别劳动关系到集体劳动关系，是劳动关系结构和调整的一种历史进程。所谓个别劳动关系是指个别劳动者与雇主所结成的关系。劳动者和雇主是个别劳动关系的主体，个别劳动关系一般通过书面或口头的劳动合同来确定和规范双方的权利与义务。通过劳动合同确立的劳动关系，在形式上似乎平等，实际却是一种从属关系。所谓集体劳动关系又称团体劳动关系，通常指劳动者集体或团体一方 (通常以工会为代表) 与雇主或雇主组织，就劳动条件、劳动标准以及有关劳资事务进行协商交涉而形成的社会关系。现实中的集体谈判关系、集体争议关系、职工参与管理关系等即属于此类关系。集体劳动关系包括企业、行业、产业等不同层面的关系。

从个别劳动关系向集体劳动关系转变，是市场经济条件下劳动关系调整的客观要求。《劳动合同法》在中国劳动法治史上发挥着承前启后的作用。它的颁布和实施标志着中国劳动关系的个别调整在法律建构上已经初步完成，同时，又开启了劳动关系集体调整的新起点并为劳动关系的集体调整提供了法律基础。

本章小结

劳动关系是指企业所有者、经营管理者、普通职工及其工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种权、责、利关系。由于对劳动关系双方利益关系的性质和利益关系处理的原则不同，劳动关系可以划分为不同的类型。劳动关系双方利益调整的方式主要有法律调整、合同调整、三方协商、争议处理、集体谈判等方式。

关键术语

劳动关系	Labor Relations
劳动合同管理	Labor Contract Management
三方协商	Tripartite Coordination

劳动争议　　Labor Disputes
集体谈判　　Collective Bargaining

习　　题

1. 什么是劳动关系？其构成要素是什么？

2. 劳动关系的表现形式有哪些？

3. 以劳动关系各方力量对比分类，劳动关系可分为哪几个类型？

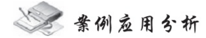
4. 西方国家劳动关系的理论观点是什么？

5. 劳动关系调整有哪些方法？

6. 劳动合同订立、解除及变更的含义？

7. 简述三方协商的重要性。

8. 请同学们阅读 2015 年第六期《经济理论与经济管理》董青的文章《百年中国劳动关系演化的基本路径及走势》，讨论在互联网时代对我国劳动关系的影响。



服务期内辞职该如何支付违约金？

1999 年 10 月，李先生应聘到上海某有限公司，担任工程师，月工资为 9000 元，合同期限至 2009 年 12 月 31 日。工作期间，李先生对公司指派的工作完成得非常出色，屡屡得到主管领导的赏识和嘉奖。

2005 年 5 月，公司和李先生签订了《出国培训协议书》，约定由公司派送李先生至德国培训，培训结束后继续为公司服务 3 年，若李先生在服务期内提出辞职，或擅自离职，或因李先生的过错导致双方劳动合同解除的，需向公司支付 3 万元的违约金，同时还应赔偿公司支付的培训费用，培训费用的赔偿按照服务期作相应的递减。同年 7 月至 8 月份，公司派送李先生至德国某公司接受培训，公司为李先生报销各项出国费用 30 000 多元。

2008 年 4 月，公司和李先生又签订了《出国培训协议书》，并做出上述相同内容的约定。同时约定，前次约定的服务期履行完毕后，开始计算后一次的 3 年服务期。同年 6 月至 7 月份，公司派送李先生前往德国某公司进行培训。公司为李先生报销各项出国费用 40 000 多元。

此次培训回国后，李先生慢慢开始觉得自己的才华不能发挥得淋漓尽致，为了寻求更广的发展空间，2009 年 6 月，李先生向公司提交了书面辞职申请书。同年 7 月份，双方签订了工作交接协议，约定李先生完成四项工作交接任务后，公司同意减免李先生部分离职违约金和赔偿金，实际赔偿 30 000 元。当日，李先生和公司签订了有关赔偿协议，约定李先生应向公司赔偿 30 000 元，款项应在 2009 年 7 月底之前交清。李先生随后离职。

离职后，李先生听说新的《劳动合同法》规定他认为公司向其收取 30 000 元的违约金做法

不符合法律规定，于是向公司所在地的仲裁委员会申请了劳动仲裁，要求公司返还其已经支付的 30 000 元赔偿金，对于李先生的申诉请求，仲裁庭没有支持。李先生又向法院提起诉，经过审理，法院最终判决对李先生的诉请不予支持。

（资料来源：广西普法网，http://www.gxpf.gov.cn/news_show.asp?id=16950，2014.）

思考题：

(1) 服务期内辞职该如何支付赔偿金？

(2) 李先生违反了劳动合同中的哪些责任？

(3) 结合本案例解释有关违约金赔偿的问题。

知识链接

[1] 陈兰通．中国企业劳动关系状况报告 (2009)[M]．北京：企业管理出版社，2010.
[2] 孙立如，刘兰．劳动关系实务操作 [M]．北京：中国人民大学出版社，2009.
[3] 海曼．劳资关系：一种马克思主义的分析框架 [M]．北京：中国劳动社会保障出版社，2008.
[4] 赵瑞红．劳动关系 [M]．北京：科学出版社，2007.
[5] 冯同庆．劳动关系理论 [M]．北京：中国劳动社会保障出版社，2009.
[6] 左祥琦．劳动关系管理 [M]．北京：中国发展出版社，2007.
[7] 王小波 . 经济全球化条件下的中国劳动关系与工会改革 [D]．上海：复旦大学，2007.
[8] 黑启明 . 政府规制的劳动关系理论与策略研究 [D]．天津：天津师范大学，2005.
[9] 郭东杰 . 共同治理模式下的劳动关系研究 [D]．杭州：浙江大学，2004.
[10] 赵小仕 . 转轨期中国劳动关系调节机制研究 [M]．北京：经济科学出版社，2009.
[11] 程延园．劳动关系 [M]．2 版 . 北京：中国人民大学出版社，2007.
[12] 葛玉辉．新《劳动合同法》实用解析 [M]．北京：经济管理出版社，2007.
[13] 常凯．中国劳动关系报告——当代中国劳动关系的特点和趋向 [M]．北京：中国劳动社会保障出版社，2009.

第 3 篇

人力资源管理动态篇

第13章

战略人力资源管理

教学目标

- 了解战略人力资源管理的概念及其相关理论
- 了解人力资源战略的概念及其相关理论
- 理解企业战略在战略人力资源管理理论发展中的作用
- 熟悉战略人力资源管理思想在实践中的应用

教学要求

- 了解战略人力资源管理的含义、发展历程及现状
- 了解企业战略及人力资源战略的相关概念
- 领会以环境为基础的战略人力资源管理和以资源为基础的战略人力资源管理的区别和联系
- 理解人力资源战略的五种模式及其演进过程
- 掌握人力资源战略的选择方法



泰格林纸集团的人力资源管理

泰格林纸集团是我国的一家大型企业集团，坐落在长江和洞庭湖交汇的三江口畔，便利的水陆交通、湖区丰富的淡水与芦苇、杨木资源，使这里被国内外造纸专家誉为发展造纸业的黄金宝地。从公司的发展历程来看，20 世纪 60 年代以来，公司通过引进和消化国外先进技术，生产能力和产品市场占有率都得到了较大的提升，其“岳阳楼”牌纸产品也一度成为用户普遍赞誉的金字品牌。

然而，到了 20 世纪 90 年代，企业竞争环境的快速变化却使公司遇到了巨大的发展障碍。1997 年公司出现严重亏损，一度到了濒临破产的边缘。由此产生的问题是：为什么一个拥有原材料、地理位置、生产设备和品牌等优势资源的公司也会陷入困境？企业应当如何培育持续的竞争能力，并获得持续的竞争优势和实现企业的战略目标？

经过分析，公司的经营管理者认识到，公司的战略与人力资源不能适应环境变化是两个重要原因。由此，公司开始着手调整战略思路，从主要依靠“外部”优势转向从“内部”培育新的优势。1998 年，公司在建立现代企业制度、完善公司治理机制的同时，着手加强对人力资源这一企业关键资源的管理与开发。把人力资源视为企业最重要的战略性资源，着重抓管理观念的转变，倡导全体员工“超越自我、追求卓越”；把人力资源管理视为企业具有战略意义的管理工作，人力资源部的工作重心迅速转向与公司发展战略密切相关的方面，注重人力资源战略规划和开发。同时，赋予从高管到工班长的各级管理人员行使对下属的岗位配置、考核分配、人工成本控制、岗位培训、职位晋升和末位淘汰等人力资源管理职责与权力，并对全公司各级管理人员进行不同程度的人力资源管理培训，使他们都成为名副其实的人力资源经理。

在人力资源管理的具体职能的建设方面，则从适应企业总体战略方面重新定位与实施：把绩效考核变为绩效管理，使单纯的打分和总结转变为注重绩效的持续改进；由于人才市场缺乏高水平的专业人才，公司投巨资建立自己的卓越学院来培养人才，并且不断提高对员工培训的针对性和科学性；实施“宽带薪酬”制度，对各级骨干实施谈判工资制、年薪制，配合多种奖励措施来促进创新；进行员工职业生涯管理，提供多样性的晋升通道，使不同岗位的人员都有各自的发展空间。

通过发挥人力资源的战略作用，公司造就了一大批优秀的管理、技术人才和一支具有较高素质的员工队伍；通过激发各级人员的工作热情和创造力，公司的战略管理与适应环境变化的能力都得到了很大的提升，公司经营状态大幅改善。2007 年至 2010 年间公司分别实现主营业务收入 26.51 亿元、31.19 亿元、31.55 亿元、39.03 亿元，2011 年公司营业收入达 69.65 亿元，利润近 1.62 亿元，主营业务毛利润率为 18.92%。战略人力资源管理促进了泰格林纸的高速发展，使公司进入国有造纸企业的第一梯队。

[资料来源：本案例根据王祥的《转变观念、自我超越》(经济导刊，1999.4)、黄亦虎的《一切从员工出发》(经贸导刊，2002.7)、叶蒙的《人力资源管理之蝶变》(人才资源开发，2005.12)、方勤敏的《我国林纸企业的可持续利用》(世界林业研究，2012.12) 等资料整合而成。]

随着以信息技术为主导的科学技术的迅猛发展，人类已经步入知识经济时代，人力资源作为创造知识的主体，成为造就组织竞争优势的决定性因素。在这一趋势下，越来越多的企业开始将人力资源管理实践活动和企业战略与优势相联系，通过对员工进行更有效的开发与管理来实现组织目标。这种变化促进了战略人力资源管理的发展。

13.1　战略人力资源管理概述

随着人力资源在企业中发挥的作用日益突出，人力资源管理逐渐成为企业战略关注的重点。尤其是近二十年来，学者们把人力资源及其管理提升到战略地位，对战略人力资源管理思想和人力资源战略的研究与讨论日趋深入。此外，欧、美、日企业的管理实践也证明了战略人力资源管理是企业获得持续竞争优势的重要途径。

13.1.1　战略人力资源管理理论的产生与发展

由于人力资源管理的综合性很强，在人力资源管理基础上发展起来的战略人力资源管理 (Strategic Human Resource Management，SHRM) 也相应地需要综合不同专业方向的研究成果，因而也就具有不同的视角。

20 世纪 80 年代初期，许多学者试图提出一种人力资源管理的一般理论来解释、预测和指导研究人员和实际工作者的人力资源管理活动。为了建立这一理论，他们提出把人力资源管理和组织战略计划作为一个整体来考虑，其目的是提高组织绩效，人力资源管理则成为这一计划中的一个重要组成部分。1982 年，逖凯 (Tichy) 和弗布鲁姆 (Fombrum) 等人首先提出了一些设想。随后，其他一些学者如贝尔德 (Baird)、戴尔 (Dell) 也相继从不同角度充实与发展了这一理论。他们认为，战略人力资源管理与人事管理和传统人力资源管理的主要区别，在于前者的计划制订必须和组织的总体战略计划相联系。另一个具有影响力的战略人力资源管理理论是比尔 (Beer) 等人于 1984 年提出的，他们认为人力资源管理综合了组织行为学、劳动关系以及人事行政管理等学科的特点，人力资源管理的研究领域已经扩展为对影响组织和员工之间所有管理决策和利益相关者利益的研究。不过，比尔等人当时并没有明确提到战略的概念，也没有考虑战略与环境的关系。

战略人力资源管理的另一个分支是在基于环境的竞争战略基础上发展起来的。20 世纪 80 年代，以波特 (Porter) 的竞争战略与竞争优势理论为代表的企业战略理论逐渐形成，并很快得到了广泛的认可。为了适应这种企业战略理论的发展，人力资源管理

领域也开始注重研究外部环境对人力资源管理的影响、人力资源管理与企业战略的关系以及不同企业战略下的人力资源战略问题。在这种分析框架下的战略人力资源管理系统作为与财务、生产和销售等职能并列的子系统，主要是为支持企业总体战略而设的。由于这时的人力资源主要体现为一种成本，人力资源战略对企业战略的支撑更多地体现在如何降低生产成本方面，或者说，这时的人力资源系统还只是企业战略的支持系统。

20 世纪 90 年代前后，战略管理理论的研究开始转向对企业内部资源等要素的研究。沃纳菲尔特 (Wernerfelt)、巴尼 (Barney) 等人在前人研究的基础上，开始将以资源为基础的战略观点用于企业战略管理。资源基础观点强调组织持续竞争优势的获取主要依赖组织内部的关键性资源以及战略与企业资源的关系。20 世纪 90 年代中期，资源基础观点开始与战略人力资源管理研究相联系，其中，怀特 (Wright) 和麦克马洪 (McMahan) 等人是把资源基础观点用于人力资源管理研究的典型代表。他们的研究表明，人力资源可以成为企业获取竞争优势的主要源泉。这些研究为人力资源管理与战略管理理论的结合提供了重要基础。不过，对于究竟是人力资源的哪方面是企业竞争优势的来源等问题，学术界一直还存在不同的看法。

作为资源基础观点的发展，普拉哈拉德 (Prahalad) 和哈默尔 (Hamel) 提出了核心能力的概念，他们把核心能力定义为“组织中的集体学识，尤其是如何协调不同的生产技能和集成多种技术的学识”。这种集体学识是在确定企业使命、核心价值观及客户价值的基础上界定的，它使竞争对手在短时间内无法模仿。为了证明企业的核心能力与企业人力资源的相关性，斯奈尔 (Snell) 等学者也进行了大量的研究。按照他们的观点，核心能力不仅包括传统人力资源管理中重点关注的与工作有关的个人知识、技能或能力，而且还包括通过分享的心智模式对各种能力进行的整合，因为只有这样，一个企业才有可能比竞争对手做得更好。

阅读材料

C. K.
普拉哈拉德

随着组织外部环境的不断变化与竞争的日益激烈，许多学者与企业又开始关注如何在动态环境下培育与发展能力的问题，这种能力被提丝 (Teece) 等人称为“动态能力”。它主要指企业随环境变化获取、集成和利用资源以适应或主动创造新市场的能力。由于动态能力的培养需要有新技能与新行为能力的员工为基础，这就对企业的人员管理系统提出了更高的要求。提丝指出，如果控制有价值的稀缺资源 (如人力资源) 是经济利润的源泉，那么，技能的获得、学识和知识管理就会成为重要的战略话题。从目前的进展情况来看，战略理论比较关心知识的价值性与知识管理的必要性，而人力资源研究领域则更强调企业中的个人如何获得、创造、传播、使用与保护知识以及如何对知识型员工进行管理。

组织学习是知识管理的一个重要方面。学习型组织理念下的战略人力资源管理是建立在以彼得 • 圣吉 (Peter M. Senge) 等学者提出的“第五项修炼”的基础上的，它一方面强调通过创新组织文化和组织结构来创造一个和谐而又能使人不断提升自身能力的环境；

另一方面则强调组织内的系统思考、自我超越与创新的思维特质，引导组织成员实现自身素质的提高与能力的飞跃。由此而产生的柔性战略人力资源管理既是一种不依赖于固定的组织结构和稳定的规章制度而进行的管理，也是一种反映迅捷，灵活多变的新型人力资源管理模式。

13.1.2 战略人力资源管理的含义与特征

战略人力资源管理是人力资源管理实践与战略管理理论相结合的产物。虽然对战略人力资源管理研究都冠以“战略”的标牌，但是由于学者和实践工作者们对“战略”理解的差异，导致在战略人力资源管理领域里存在着多种不同的观点，同时也预示着研究者需要对新兴的战略人力资源管理给予更多的关注。

1. 战略人力资源管理的含义

尽管目前对于战略人力资源管理的含义还没有形成统一的看法，但是通过比较几种主要战略人力资源管理思想，本书归纳出了以下 5 点共同之处，它们是构成进一步理解战略人力资源管理思想的重要基础。

(1) 战略人力资源管理是将人力资源管理方法与企业战略理论相结合的一种管理思想，它强调人力资源管理的战略性与整体性。

(2) 战略人力资源管理强调人力资源及其管理在企业获取竞争优势方面日益重要的地位。

(3) 战略人力资源管理强调人力资源管理与企业高绩效目标的直接关系。

(4) 战略人力资源管理强调通过恰当的人力资源战略与规划，有效整合企业内外部人力资源并充分发挥其作用。

(5) 战略人力资源管理强调通过学习等方式提高人力资源对内外部环境的适应性。

2. 战略人力资源管理的特征

与早期的人力资源管理相比，战略人力资源管理具有以下主要特征。

(1) 人作为资源的重要性得到进一步加强。人力资源的作用得到了更好的发挥，并逐渐成为组织中最重要的资源。

(2) 人力资源管理直接参与组织决策的制定。早期的人力资源管理只是执行直线业务部门的战略，现在的战略人力资源管理则强调组织的战略越是早让人力资源管理人员参与，实现企业战略目标的可能性就越大。

(3) 人力资源管理的直线功能得到了强化。一方面，人力资源部门与其他业务部门的联系进一步加强，除了监督，评价各部门的业绩外，还为其提供反馈信息，力求组织资源的整合；另一方面，相应的业务部门对人力资源的依赖性提高，需要人力资源部门在工作设计，员工满意度调查，组织文化建设等方面提供建设性意见。

(4) 主动的工作方式，把握组织的全局工作，人力资源管理从过去那种战略的“被动响应型”转变为战略的“积极制定者与执行人”。

13.2　企业战略与战略人力资源管理

战略人力资源管理从战略的观点出发，把人力资源视为组织的战略性资源和实现企业战略目标的关键力量，使人力资源管理与企业战略产生了紧密的联系。

13.2.1　企业战略相关概念

企业战略涉及愿景、使命、目标、内外部环境条件和竞争优势等一系列概念。

1. 愿景

愿景 (Vision) 是对组织未来可能并希望达到状态的一种设想。由于可以通过促进组织成员对未来的憧憬来激励他们努力工作，愿景成为许多企业确定未来目标的一个重要前提。建立愿景的一个关键，是要清楚地描述一个比目前状态更好的、可信和有吸引力的未来蓝图。

2. 使命

使命 (Mission) 是企业存在的价值与基本目的。一个企业成功竞争的理论和竞争优势的获得常常是以其使命为基础的。如果企业的使命能被员工广泛理解并为员工指明工作目的和方向，使命就可以帮助企业实现战略目标。

3. 目标

目标 (Subjective) 是对企业使命在某一时期的任务的具体化。根据时期的长短不同，目标可以分为长期目标、中期目标与短期目标。由于目标的制定涉及许多因素，在确定企业目标时，需要处理好目标与企业内部条件以及目标与外部环境变化之间的关系。

4. 环境因素

环境因素是影响企业战略制定的一个重要因素。企业所处的环境可以分解为两个相互关联的部分，即一般环境与产业环境。

一般环境是指对企业及其产业环境因素具有较大影响力的客观因素的总体。它包括政治环境、经济环境、社会文化环境和技术环境等。

产业环境包括那些直接影响企业的生产经营的客观因素，如产业所处生命周期阶段、市场需求、竞争对手、战略集群等。企业战略的制定，往往与企业所处的产业环境有直接的关系，并成为企业战略分析的一项重要内容。

5. 内部条件

企业内部条件主要指企业能够控制的资源或能力，包括物质、资金、技术、人员、地理位置、组织与流程、产品与服务以及企业价值链等内容。通过分析内部条件，可以了解企业的优势与劣势。

6. 企业战略

1) 企业总体战略

企业总体战略又称公司战略 (Corporate Strategy)，是企业根据宗旨、战略目标以及

企业在行业内所处的地位和水平等，确定其在战略规划期内的业务发展领域与资源分配方式的战略。企业处在不同的发展阶段，会采取不同的战略。根据企业所处环境与地位的不同，可以将公司战略进行细分为增长战略、稳定战略和收缩战略等。

2) 企业经营战略

企业的经营战略可以分为外延经营战略与内涵经营战略两种。其中，外延经营战略常以大量增加资源 (生产要素) 的投入、迅速扩大生产规模为手段，通过引进先进技术与设备等方式，追求产值和利润最大化。内涵经营战略是通过企业内部结构的合理化来获取收益，在取得经济效益最大化的同时减少不必要的资源浪费。竞争战略也可以看成是一种经营战略。

3) 企业职能战略

职能战略描述了在执行企业总体战略和经营战略的过程中，企业的每一个职能部门所采用的方法和手段。企业规模和所处的行业不同，其职能战略也不尽相同。基本职能战略包括人力资源战略、技术战略、生产战略、营销战略、财务战略等。

7. 竞争优势

战略竞争理论认为企业竞争的核心是要形成竞争优势，因而竞争优势在企业战略理论中占有重要地位。竞争优势可以理解为一个企业能够采取而同行业 (或市场) 中其他企业一时难以采取的创造经济价值的行为。企业战略管理研究领域关注的一个重点，是竞争优势的来源问题。关于这个方面尽管目前还存在不同的认识，但大致可以归纳为两大类：①基于环境的竞争优势外生论，该理论强调竞争优势主要来源于企业通过抵抗各种外力和抓住外部机遇而形成的优势地位；②基于企业内部条件的竞争优势内生论，它认为企业的竞争优势主要产生于企业自身拥有的战略性资源或能力。

13.2.2 以环境为基础的战略人力资源管理

1. 环境基础的企业战略理论

企业战略理论的一个主要目的，是通过分析企业成功与失败的原因，探讨企业维持良好业绩的战略选择，其中的一个典型代表，就是波特的竞争战略与竞争优势理论。波特将基于产业组织分析的 S—C—P(结构—行为—绩效) 范式引入战略管理理论，认为市场结构 (市场上卖者的数量、产品差异程度、成本结构等) 决定企业行为 (包括价格、研发、广告等)，行为产生绩效 (效率、价格与边际成本的比率、利润和分配等)。

波特进行企业战略分析的一个基本思路是“向外看”。他认为企业竞争优势的获得主要取决于它在抗衡五种力量的过程中形成的产业位置，其中，波特提出的五力模型 (竞争对手的入侵、替代品的威胁、现有竞争对手之间的竞争以及客户和供应商的讨价还价能力) 通过识别产业结构的各个方面，提供了分析产业吸引力和竞争对手的有效工具。根据在市场中占据的竞争地位，企业就可以制定相应的竞争战略。以这一观点为代表的战略管理理论可以称之为环境基础的战略理论。

当然，另外，由于环境基础的战略理论同时也是建立在 SWOT(优势、劣势、机会、

威胁）分析框架的基础上的，波特并非不关心企业的内部，只是相对更侧重于企业外在环境的分析而已。

2. 基于环境的战略人力资源管理

根据环境基础的战略理论建立起来的战略性人力资源管理思想注重对企业战略的支撑，其核心是战略匹配或契合。所谓匹配，是指组织中某一部分的需要、目标甚至于结构与组织中其他部分的相关内容相互配合的程度。战略匹配包括纵向匹配和横向匹配。

1) 纵向匹配

纵向匹配也称为“垂直一致”或“纵向契合”，主要是指人力资源战略和企业战略的一致性，它考虑企业的动态性，并与企业的发展阶段和特点相符合。纵向匹配可以分为三个层次。

(1) 人力资源战略与企业战略的匹配。

(2) 组织结构、组织文化等与企业战略的匹配。

(3) 人力资源职能活动与人力资源战略的匹配。

2) 横向匹配

横向匹配也称为“水平一致”或“横向契合”，它强调人力资源管理的各种政策和实践之间的内在一致性，如通过共同开发与实施几项互补的人力资源活动，使它们保持内部一致性，达到互相加强的目的。横向匹配也可分为三个层次。

(1) 人力资源战略与组织结构及组织文化的匹配。

(2) 人力资源管理各职能活动间的匹配。

(3) 企业人员之间的匹配。

环境与组织各部分之间的契合程度越高，组织行为的效率也越高。因此，环境基础的战略人力资源管理注重的是外部环境对人力资源战略的影响、人力资源战略与企业战略的关系以及不同企业战略下的人力资源战略，其核心是寻求企业外部环境、总体战略与人力资源战略各环节间的恰当匹配。

13.2.3 基于资源基础论的战略人力资源管理

波特的竞争战略理论在解释公司绩效与环境的关系上获得了相当的认同。不过，由于该理论对于为什么同一行业中不同企业的业绩会有很大差异以及为什么有些企业会领先竞争对手并保持其竞争优势等问题难以给出满意的解答，这使得资源基础论得以迅速发展。

1. 资源基础论

资源基础理论是在彭罗斯 (Penrose)、沃纳菲尔特和巴尼等人研究的基础上发展起来的。资源基础论认为，企业是各种资源的集合体，企业拥有的资源因为具有异质性而各不相同，企业资源的异质性导致了企业之间的异质性。同时，由于资源不是自由流动的，使得企业之间的异质性可能会长期存在。绩效优良的企业与绩效一般的企业的差距，正是由于其所控制的资源具有独特优势而形成。资源基础理论在资源异质性和非完全流动性假设的基础上，提出了分析企业持续竞争优势的理论模型：竞争地位归根到底取决于企

业控制的资源状况，要想创造出持续竞争优势，一个企业的资源需要具备四种性质，即价值性、稀缺性、难以模仿性和难以替代性。

1) 价值性

所谓价值是指能够降低企业的成本或者增加企业的利润。显然，企业拥有的资源是多种多样的，但并不是都能提供价值，即使能提供价值，其大小也是不一样的。只有那些有助于制定和实施企业战略，提高企业绩效的资源才具有价值。因此，企业必须不断审视自己的资源是否能带来价值以及价值大小的变化，以决定对这些资源的态度。同时，企业必须不断开发对自己具有更大价值的新资源。

2) 稀缺性

被大多数企业拥有的资源即使是有价值的，也不一定会产生竞争优势。这是因为如果实施战略所要求的资源不是稀缺的，那就说明拥有相似资源的其他企业也可以实施该战略，从而不再有优势可言。一般来讲，提供价值的资源在不同企业中的分布是不一样的，有些是所有企业或多数企业都拥有的，比如政府的优惠政策。有些却只被少数企业或某个企业所拥有，比如专利权。其中，能够提供价值却不被其他企业所拥有的资源才是稀缺资源，只有这样的资源才能给企业带来竞争优势。因此，企业必须珍惜和利用好自己的稀缺资源。

3) 难以模仿性

如果企业拥有的有价值的稀缺资源很容易被模仿或替代，那么它们只能给企业带来暂时的竞争优势。只有当其他企业难以模仿和替代这些资源时，它们才能给企业带来持久的竞争优势。事实上，难以模仿性是相对于价值而言的，企业在模仿时考虑的是成本和收益，如果成本大于收益，也就是不具有价值，企业就会放弃模仿。

4) 难以替代性

若要产生持续竞争优势，企业资源在满足上述 3 个条件之外，还必须具备另外一个条件，即不能存在战略上对等的替代资源。所谓战略对等是指两种资源可分别被利用来实施一项相同的战略。替代的形式有两种，一种是相似替代，如不同的管理团队有可能在战略上是对等的；另一种是差异替代，战略的形成既可能来自于经营管理者的领导能力，也可能来自于系统的规划体系。如果这两个战略是对等的，那么就可以认为领导能力资源与规划体系资源是可替代的。

当企业资源具有价值、稀缺、难以模仿和难以完全替代 4 个特征时，拥有这些资源的企业就能够产生持续竞争优势。企业资源创造持续竞争优势的过程，如图 13.1 所示。该过程反映了资源异质性和非流动性、企业资源、持续竞争优势之间的关系。

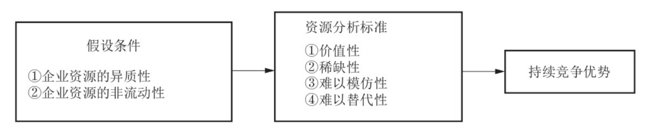


图 13.1　企业资源创造持续竞争优势的过程

相对于基于环境分析的“向外看”的思维模式，资源基础论注重“向内看”，将企业内部资源看作是竞争优势的来源。

2. 基于资源基础论的战略人力资源管理

资源基础理论强调组织的竞争优势是由企业内部资源所产生，企业所拥有的资产、内部程序、技能等能被企业所控制，从而既有助于企业战略的形成与实施，也有助于提升企业人力资源及其管理的水平。

人力资源由于能够满足资源基础论中关于战略性资源的 4 个条件，因而可以看成是一种战略性资源。

1) 人力资源是有价值的资源

在这方面，人力资本理论、人力资源会计理论、效用分析等学说都进行过研究，证明人力资源能给企业带来高附加价值。从微软公司对人力资源价值的判断，可以比较清楚地了解到，人力资源能够成为一个公司最具价值的资源，如图 13.2 所示。

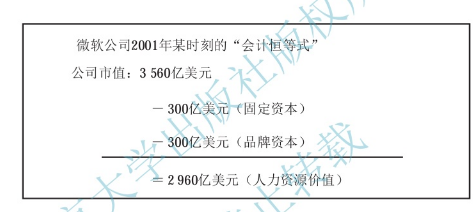


图 13.2 微软公司的人力资源价值

(资料来源：文跃然 . 薪酬管理原理 [M]. 上海：复旦大学出版社，2006：407.)

2) 人力资源具有稀缺性

人力资源对企业的价值往往由人力资源的素质和能力决定，由于这些素质和能力一般被认为是符合正态分布的，能通过这些素质与能力为企业创造核心价值的人力资源永远都是稀缺资源。另外，由于人力资源是一种报酬递增的资源，其稀缺性更加突出，使战略性关键人才成为企业竞相争夺的对象。

3) 人力资源具有难以模仿性

这可以从人力资源成长的路径依赖性、企业绩效和人力资源活动之间因果关系的模糊性方面解释。所谓路径依赖性是指企业人力资源的成长和积累是和企业成长过程或路径相关的，这种过程对于每一个企业来说都是独特的，一个企业不太可能重复其他企业的这个过程。另外，人力资源及管理活动对企业绩效的影响过程可以理解为一个黑箱，其内在机理具有模糊性。因此，哪怕企业“挖”到了竞争对手的人力资源，也不能轻易地模仿这种人力资源的价值创造过程。

4) 人力资源具有难以替代性

人力资源不会像其他资源那样容易丧失价值，人力资源的价值可以转移到技术、市

场、商品等领域。例如，新技术经常被看作人力资源的替代物，但是它并不能真正替代人力资源，因为即使通过技术革新使原有的技术失效，由于人力资源具有学习和创新能力，特有的知识、技能也能够很快地转移到新技术上。

13.2.4 战略人力资源管理整合分析模型

1. 资源基础与环境基础战略人力资源管理观点的比较

在了解环境基础和资源基础的战略人力资源管理观点的基础上，可以对两种观点作一些比较，见表 13-1。

表 13-1 资源基础与环境基础的战略人力资源管理观点比较

	环境基础的战略人力资源管理	资源基础的战略人力资源管理
企业战略理论	基于对企业环境的分析，建立在以 S—C—P 为核心的战略观之上	基于对企业内部资源和能力的分析，建立在以资源为基础的企业观之上
对人力资源的假设	人力资源主要体现为一种成本	人力资源是企业持续竞争优势的来源
企业战略与人力资源战略的关系	单向关系 影响企业战略实施	双向关系 影响企业战略的形成
侧重点	人力资源管理是实现企业总体战略的支持系统	人力资源是企业持续竞争优势的源泉

(资料来源：程德俊，赵曙明 . 资源基础理论视角下的战略人力资源管理 [J]. 科研管理，2004(5)：54-59.)

1) 对人力资源的假设不同

基于环境的战略人力资源管理观点假设人力资源是一种同质资源，人力资源战略对企业战略的支撑主要体现在如何降低生产成本方面，因而其人力资源难以成为企业战略的核心。以资源为基础的战略人力资源管理观点强调人力资源与其他资源以及不同类型人力资源之间的差异，并将人力资源放在企业战略形成与实施的核心地位。

2) 企业战略和人力资源战略的关系不同

一些早期的战略人力资源管理观点认为人力资源战略只是企业战略的支持子系统，人力资源战略是由企业战略决定的。以资源为基础的战略人力资源观点则认为，人力资源本身就具有战略性，人力资源不但会直接影响企业战略的制定与实施，而且可以成为企业持续竞争优势的源泉。

2. 整合分析模型

虽然可以将战略人力资源管理分为环境基础和资源基础两类观点，然而，不论哪种观点，都只是从一个侧面去解释企业竞争优势的来源。现实中，由于每个企业都需要同时根据外部环境与内部资源等条件做出战略选择，企业战略与人力资源战略的关系也应同时包括这两个方面的内容。整合的战略人力资源管理分析模型如图 13.3 所示。

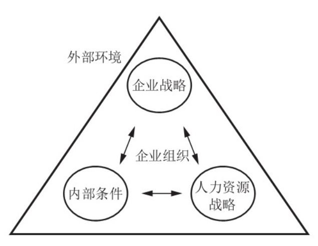


图 13.3　战略人力资源管理模型

13.3　人力资源战略

人力资源战略是企业一项重要的职能战略，为实现企业总体战略提供有力的人力资源支撑平台。

13.3.1　人力资源战略概念

人力资源战略是指为成功实施企业的整体经营战略，在战略人力资源管理思想与方法指导下，以保证企业当前及未来人力资源配置的均衡、有效为标准，以维持和提高企业竞争优势为目的而制定的企业人力资源管理的战略性方针、原则和计划。人力资源战略管理就是要使企业在人力资源战略的指导下，围绕着企业的战略目标进行人力资源管理。

1. 人力资源战略是企业人力资源管理具备战略性的标志

在战略人力资源管理阶段，企业应将人力资源管理的职能提高到战略的高度来考虑。如果缺乏一个明确的人力资源战略，战略性人力资源管理将永远只是一种战略思想而无法落到实处。

2. 人力资源战略是企业职能战略的核心

在日益激烈的市场竞争中，随着人力资源的战略地位的不断增强，人力资源战略不但可以提高企业总体战略与经营战略的规划水平与实施效果，而且作为企业战略中不可或缺的职能战略，在技术开发、生产制造、市场营销等职能战略的制定和实施方面都在发挥越来越重要的作用，因而成为企业职能战略的核心。

3. 人力资源战略既是结果也是手段

人力资源战略既是战略人力资源管理思想的产物，也是实现战略人力资源管理目标的手段与途径，是人力资源管理各项职能的总指导。在人力资源战略的指导下，人力资

源管理各项职能不再各自孤立存在，而是相互协同配合成为一个有机的整体，体现出战略性并共同发挥战略作用。比如，具有战略性的人力资源规划也被称为人力资源战略规划，而不仅限于人员供需计划。

图 13.4 描述了战略人力资源管理、人力资源战略与人力资源管理职能三者的基本关系。

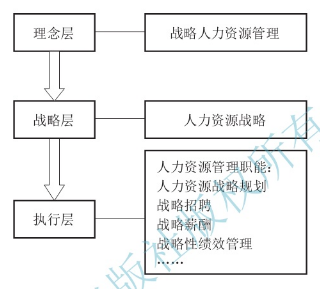


图 13.4 战略人力资源管理的层次

13.3.2 人力资源战略方法

1. 选择人力资源战略的基本思路

人力资源战略的选择，存在 3 种基本思路或分析方法。

1) 最佳实践法

最佳实践法 (Best Practice Approach) 认为，在一系列人力资源管理实践活动中，一旦采用这种方法，将导致极佳的企业绩效。斯坦福大学的杰夫瑞 (Jeffery) 教授在其所著的《经营人员获得的竞争优势》中，指出了能够形成一个公司的竞争优势的 16 种人力资源管理实践活动：就业安全感；招聘时的挑选；高工资；诱因薪金；雇员所有权；信息分享；参与和授权；团队和工作再设计；培训和技能开发；交叉使用和交叉培训；象征性的平等主义；工资浓缩；内部晋升；长期观点；对实践的测量；贯穿性的哲学。另一些学者总结的类似的实践活动还包括甄选、训练与发展、参与、绩效评估、薪酬与分红、工作设计及工作团队等。这一类研究采用最佳实践的方法，其中隐含的一个假设是这些人力资源实践具有相加性，只要找出各个实践的最佳做法并加以实施，就可以提高组织绩效。

然而，最佳实践法却存在“机械地把战略同人力资源政策和实践相匹配”的危险 (莱格，1995)。

2) 最佳适配法

最佳适配法 (Best Fit Approach) 认为不可能存在一种固定的一致性的人力资源战略。企业的环境是不同的，而且是变化的，一个公司的“最佳实践”，对另外一个公司而言就

不一定是最佳的；对公司的现在来说是“最佳实践”，对公司的未来也不一定最佳。最佳适配法强调的是人力资源战略的选择要满足一个重要条件：对企业经营战略的适配。如果这种适配性不能得到保证，人力资源管理将无法发挥应有的战略作用。

为了达到适配，企业需要在分析企业文化、结构、技术与过程的基础上，选择并融合各种“最佳实践”要素，使它们在一定程度上做到最佳适配，以适应企业战略的要求。然而，面对日益变化的竞争环境，企业还应该关注外部环境与内部条件变化的过程，以免陷入误区 (珀塞尔，1999)。

3) 最佳结构法

最佳结构法 (Best Configuration) 认为各种人力资源实践并不是一种简单的相加关系，因此，应该把若干人力资源实践活动组合在一起，以便产生内在联系并相互补充、相互支持。阿瑟 (1992) 等人发现，一个公司如果有人力资源活动的构建，就能够与竞争战略取得高度匹配，并会有高水平的业绩。从这个意义上来说，人力资源战略应该是一个整体，人力资源活动存在内部一致性 (戴尔・里夫斯，1995)。当然，如何才能把不同的实践活动连接在一起，以形成更好的组合，却是需要进一步关注的问题 (德兰尼，1996)。

2. 企业竞争战略与人力资源战略

1) 企业竞争战略

企业竞争战略与竞争优势理论最重要的代表人物是波特。波特认为，战略的目标是使企业在产业竞争中获胜。在一些产业中，这意味着企业可获得较高的收益；而在另一些产业中，一种战略的成功可能只是企业在绝对意义上能获取微薄收益的必要条件。为获得竞争优势，企业可以根据自身的情况采取 3 大基本战略：低成本战略、差异化战略和集中化战略。

2) 人力资源战略与企业竞争战略的匹配

采用不同竞争战略时，企业人力资源战略应与特定的企业战略匹配，从而有利于实现企业战略目标。

采用低成本战略的企业的生产技术一般都比较稳定，市场也较为成熟，此时的企业人力资源管理往往比较重视短期目标和员工的稳定性。为了保证企业战略的准确实施，企业在人员管理上倾向于实行较高程度的分工与严格的控制，并期望员工能够独立、自主地完成工作范围内的职责。针对这些特点的人力资源战略重点包括：强调员工技能的高度专业化，采用从外部吸引与内部培训相结合的方式建立起一支高素质的专业化员工队伍；采用内部晋升制度激励与留住人才；建立以员工业绩为中心的绩效管理系统和内部一致性的薪酬系统。

实行差异化战略的企业往往处在成长和创新的过程中，主要以独特的新产品去开拓市场和赢得竞争。此时的人力资源管理一方面着重培养具有高度创造性和协作精神的员工，一方面关注员工的长远发展，鼓励员工承担风险。针对这些特点，企业的人力资源战略也需做出相应的调整：制定较为灵活的工作说明书，使员工尤其是从事创造性工作的员工具有较大的自主权和创新的积极性；重视从外部招聘员工，并为员工提供较宽广的职业通道；培训和开发主要集中在强化员工的协作能力上；薪酬系统更多地关注外部

公平性；以结果导向的绩效管理系统为基础，同时设立团队绩效指标以鼓励管理者与员工共同承担风险。

实行集中化战略的企业，其人力资源战略应该结合前面两种战略的特点见表 13-2。

表 13-2 企业竞争战略与人力资源战略

企业战略	一般组织特征	人力资源战略
低成本战略	持续的资本投资 严密监督员工 经常、详细的成本控制 低成本的配置系统 结构化的组织和责任 方便制造的产品设计	有效率的生产 明确的工作说明书 详尽的工作规则 强调具有技术上的资格证明和技能 强调与工作有关的培训 强调以工作为基础的薪酬 用绩效评估作为控制机制
差异化战略	营销能力强 重视产品的开发与设计 基本研究能力强 公司以品质或科技的领导著称 公司的环境可吸引高科技的员工、专家或具有创造力的人	强调创新和弹性 工作类别广 松散的工作规划 团队为基础的训练 强调以个人为基础的薪酬 用绩效评估作为员工发展的工具
集中化战略	结合了成本领先战略和差异化战略 具有特定的战略目标	结合了上述两种人力资源战略的特点

(资料来源：[英]阿姆斯特朗. 战略化人力资源基础 [M]. 张晓萍，何冒邑，译 . 北京：华夏出版社，2004.)

3. 企业人力资源类型与人力资源战略

1) 企业人力资源类型

每个企业对于人力资源的需求各不一样，同一个企业的人力资源也各有差异，不同的人力资源给企业创造的价值也不同。因此，企业的人力资源战略不仅要匹配企业的竞争战略，还要针对内部资源的状况做出适当调整。根据资源基础论中对战略性资源的特性要求，可以按人力资源的价值性和独特性两个纬度，将人力资源分成战略型人力资源、通用型人力资源、独特性人力资源与辅助性人力资源四种类型 (图 13.5)。

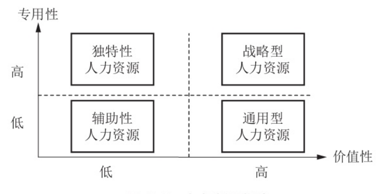


图 13.5 人力资源类型

其中，战略型人力资源对应高价值、高专用性；通用型人力资源对应高价值、低专用性；独特性人力资源对应低价值、高专用性；辅助性人力资源对应低价值、低专用性。

2) 人力资源战略与企业人力资源类型的匹配

对应不同类型的人力资源，企业可以采取不同的人力资源战略。

(1) 与战略型人力资源的匹配。高价值和高专用性的战略型人力资源主要指企业核心部门的关键员工或经营管理者，如关键技术研发人员、关键市场开发人员等。由于这类人才对企业实现战略目标具有重要的价值并且难以在市场上直接获得，企业对他们应该采用以长期聘用、内部培养和内部提升以及参与管理等为特征的人力资源战略。通过对员工进行长期投资以及鼓励员工积极参与企业决策活动等方式，可以改善他们与企业的关系，提高他们对组织的信任度与忠诚度。

(2) 与通用型人力资源的匹配。高价值和低专用性的通用型人力资源一般指对职业忠诚度高的人员，如拥有财会、法律、人力资源管理、信息系统等专业技能的职能部门人员。这类人员具有较大的战略价值，但由于往往能够从人力资源市场上获得，企业可以采用从外部获取 (如外部招聘) 为主的人力资源战略。另外，由于这类员工掌握的技能属于通用技能，企业可能不会为此进行大量投资，但企业与员工之间还是可以建立起长期的雇佣关系。

(3) 与独特性人力资源的匹配。独特性人力资源通常指那些从事基础研究，不直接参与产品的生产和服务活动的程序员和研究人员。此类人员拥有企业需要的专门知识与技能，但他们雇佣成本高，往往也不直接创造客户价值。企业在选用这类人员时，需要考虑他们所创造的价值与成本之间的平衡关系。当需要专用性强的人力资源时，企业可以根据实际需要选择人力资源外包、信息共享、人员合作或建立战略联盟等方式与合作伙伴共同努力创造新的价值。

(4) 与辅助性人力资源的匹配。辅助性人力资源主要指一般支持人员，如普通文秘、勤杂人员等。由于这类员工拥有的技能通常表现为低价值性和低独特性，企业很容易在市场上获得，对这类员工，企业可以采取长短期合同结合的人力资源战略思路，包括临时雇用、外包等。例如，企业可以向一些提供外部服务的员工租赁公司租用这类人力资源，这样既可以降低成本，又可根据需要灵活增减人员。

13.3.3 人力资源战略模式的演进

现代企业面对的环境与条件的变化越来越快，企业的竞争战略需要针对环境与条件的变化迅速做出调整。而人力资源战略的变化是否能够跟上这个步伐，就成为人力资源管理是否能发挥战略作用的一个关键。人力资源战略既要匹配和支持企业竞争战略，又要考虑企业内部的人力资源状况，针对不同类型人力资源做出不同的选择。如果企业所选择的人力资源战略模式超出了人力资源的现状与适应范围，人力资源的战略作用将得不到有效的发挥，人力资源战略就可能难以满足企业战略的要求。下面从人力资源管理和企业战略管理关系变化的角度做进一步分析。

1. 分离模式

分离模式 (Separation Model) 是企业管理战略与人员关系的一种早期模式，同时也是目前不少中小企业正在使用的一种管理方式。根据伦格尼克·霍尔 (Lengnick-Hall) 和戴维·乌里奇 (Dave Ulrich) 等人的研究，这种模式主要指的是在战略与人员管理相对分离的状况下，企业采用的一种涉及人事工作的行政管理模式，因此也可以称之为“人事－行政”管理模式。

在分离模式下，企业战略的制定与调整主要是基于企业的外部环境变化和组织各个部分的契合程度。按照资源基础观点，分离模式下的企业人员是一种随时都可以从市场上获得的生产要素，而不是一种战略性资源，而从财务的角度看则是一种成本费用。有关人员管理的各项工作主要是由决策者或不同职能部门自己完成的，人员管理部门一般只负责一些与类似行政和人事的例行工作 (如考勤、档案及合同管理等)。

从本质上讲，分离模式是一种战略与人员缺乏互动的状况下对战略与人员关系的管理模式。此时人员主要从提高个体效率与降低成本的角度来提供价值，他们对战略与环境的敏感度很低，对员工的管理也主要是针对这一特点进行。

2. 单向适配模式

早在 1981 年，Alpander 和 Botter 就意识到人力资源管理与企业战略计划存在一定的联系。后来的学者们则借助于波特的竞争战略理论，提出了一系列比较典型的人力资源与企业战略单向适配的模式 (One-way Fit Model)，其特点是人力资源部门配合战略的实施。

单向适配模式下，尽管企业战略的制定还是以外部环境条件的变化为主要依据，但随着竞争的加剧和企业人员整体水平的提高，企业不再把员工看成是纯粹的成本费用，而开始视为一种可以帮助企业实现战略的资源。由于认识到人力资源对企业的潜在价值，其在企业中的重要性得到增强。

此时，人力资源部门的活动主要有两个方面：①进一步强化各项职能，通过人员培训与开发，提高企业人力资源的整体水平；②促使人力资源管理各功能模块的整合，使选人、育人、用人与留人管理形成有机联系，使人力资源管理更加适应企业战略的要求。但此模式下的人力资源部门仍只是扮演实施战略的职能角色，其对企业战略的制定还未产生直接影响 (戴维·乌里奇，1997)。

3. 双向适配模式

双向适配模式 (Two-way Fit Model) 是单向适配模式的进一步演进，它强调企业战略与人力资源管理之间的相互依赖关系。由于注重双向交流与相互适应，该模式也叫对话模式。与单向适配模式不同的一点是，此时的人力资源部门将会影响企业战略的制定和实施。

企业战略并不完全是事先设定或不可改变的。随着人力资源能力的进一步的提升，人力资源作为企业的一种重要资源，开始满足资源基础论中关于战略性资源的条件，并发挥了战略性作用 (怀特，2001)。此时，企业战略的制定不但要考虑环境的变化，而且

还必须重视人的因素，某些人力资源问题可能会直接影响企业战略的形成。例如，对于产品进入衰退期而不得不进入技术创新程序的企业来说，关键技术人员的能力以及研发团队的建设与管理，就都会成为企业制定战略时需要重点考虑的因素。

在双向适配模式阶段，人力资源部被视为企业的商业伙伴，其不但要协助企业战略的实施，还要主动参与战略制定。因而，人力资源部门及其专业管理者不仅要认识到自己与企业之间的伙伴关系，而且要使企业其他部门及其管理者也持同样的观点，并共同参与人力资源管理，从而促进人力资源战略与业务战略的协调。但从另一个角度看，人力资源部门此时能否发挥应有的作用，在相当程度上还取决于企业高层及其他职能部门的支持力度。

4. 一体化模式

不断变化的外部环境使企业在制定战略时需要考虑战略在未来的可调整性，而“人”特有的灵活性有助于企业战略的调整。此时，如果能够对人力资源进行有效管理，就能成为企业战略制定的重要内部力量和形成竞争优势的关键因素。

一体化模式 (Holistic Model) 是一种将企业战略与人力资源战略融为一体的管理模式，将两者联系在一起的是公司的共同愿景，以及为愿景而努力的高素质人力资源。该模式的主要特点是，企业战略与人力资源管理之间不是按照先后顺序发生作用，而是一种多方位、动态且持续的一体化联系。战略、人力资源及其管理部门间的关系，既可在共同愿景下各自独立发挥作用，又相互协调和促进。

与双向适配模式相比，该模式下的人力资源部门在企业战略制定中的作用被进一步加强。人力资源部门的一项主要工作是为企业选育能完成企业认为并能与企业战略目标长期保持一致的各级人员 (哈默尔、普拉哈拉德，1998)。由于战略人力资源本身具有的高价值性，人力资源部就成了企业战略的参与者和价值创造的直接主体。一体化模式是企业发展到一定阶段而形成的，并常以一种非正式的状态出现在组织中，强行推进一体化模式将可能导致资源浪费。

5. 驱动模式

随着企业战略不稳定性的加剧，许多战略的制定正在成为一个不断学习和尝试的过程，事先对战略进行准确的描述变得越发困难了。在这种情况下，企业能否对外部环境的变化迅速作出反应，并在必要时将市场机会转化为企业形成与保持竞争优势的有利条件，将更多地取决于人力资源的能力与灵活性，而人力资源灵活性的提高又有赖于企业人力资源管理方式的进一步演化。

人力资源管理的驱动模式 (HR-driven Model) 可以被看成是企业促使人力资源灵活适应企业战略的一种管理模式。从资源基础论与人力资源管理相结合的视角看，驱动模式下的人力资源成为企业最关键的战略资源。

驱动模式同时也使企业人力资源管理跳出了“工具”这一概念的束缚。人力资源部门一方面作为一种战略工具，继续扮演战略实施者的角色；另一方面作为一种战略决策力量，成为战略柔性和自主行动的驱动者。两者角色间的平衡，不仅可以促进企业迅速

调整战略，而且能够在相当程度上保证初始制定战略的连续性。

13.3.4 人力资源战略驱动模式的相关问题

随着企业所处环境与条件的变化，平衡各种资源关系的重要性和难度也在不断加大，驱动模式将成为企业战略人力资源管理发展的一个方向。

1. 人力资源部门的角色与驱动人力资源战略

可以从人力资源部门在企业中所扮演角色的变化来加深对驱动模式的理解。人力资源部门在企业中扮演的角色可以分为五种：战略驱动者、战略参赛者、商业伙伴、战略实施者、例行管理者。人力资源部门所扮演角色的不同，对应了人力资源管理与企业战略管理关系的不同模式 (表 13-3)。当人力资源战略成为驱动企业战略的力量时，人力资源部门的角色将会得到进一步的丰富和发展。

表 13-3 不同人力资源战略模式下人力资源部门的角色变化

模式 承担角色	分离模式	单向适配模式	双向适配模式	一体化模式	驱动模式
战略驱动者					√
战略参赛者				√	√
商业伙伴			√	√	√
战略实施者		√	√	√	√
例行管理者	√	√	√	√	√

2. 人力资源战略驱动模式对企业的新要求

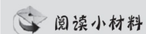
对于现实中的企业来说，驱动模式的实现并非易事。企业应该避免跨越现实阶段的盲目跳跃式发展，因为驱动模式对企业管理能力提出了更高的要求，需要企业在提升管理能力的基础上实行。

1) 建立人力资源管理信息系统

在当今这个信息爆炸的时代，企业为了实现人力资源战略与企业战略的动态匹配，应该加强信息管理建设。利用先进的 IT 技术，建立和完善人力资源管理信息系统，使人力资源信息能够迅速收集和传达。

2) 加强组织学习

要建立和保持企业的竞争优势，企业应该加强组织学习。一方面提高企业对外部环境的反应能力、适应能力、预测能力，从而提高企业正确制定战略、迅速调整战略的能力；另一方面，不断提高企业人力资源的素质，加强人力资源的能力建设，使企业的人力资源真正成为高价值、稀缺、难以模仿、难以替代的战略性资源。一个真正的学习型组织不仅善于向自身过去的经历学习，向组织内部不同部门学习，而且还要善于向其他组织学习。


阅读小材料

HL 公司的人力资源管理

HL 公司是一家民营企业，在成立后短短的 10 年间，该企业不断地发展壮大，在全国范围内已经拥有该行业的“三个第一”。但是随着企业的发展，该企业渐渐发现有的人力资源管理存在很大的问题，企业的人力资源赶不上企业发展的速度。于是聘请了管理咨询公司为企业做诊断。据了解，企业在成立之初，设立的是人事部门，主要管理企业的日常行政工作，部门的扮演的主要是行政管理角色，这与分离模式下的人力资源管理相符合。随着企业的发展，企业的老总认识到了人力资源在企业中的地位，企业的人事部更名为人力资源部，试图使企业的人力资源管理能更好地与企业的战略相匹配，并希望人力资源管理部门能参与企业的战略的制定，成为企业的战略伙伴。但是，由于受到现有人力资源素质的限制，企业目前的人力资源管理部门充其量只能充当执行企业战略的角色，因此，企业迫切需要改革重组。该企业的老总已经认识到了人力资源对于企业发展的重要性，并且把人力资源作为了企业发展壮大最重要的资源。目前，该企业把获取优秀的人力资源作为最重要的工作，希望企业的人力资源管理部门能真正充当战略参赛者的角色。在管理咨询公司与老总的交流过程中，他对于驱动模式下的 SHRM 也表示认同，相信在不久的将来，该企业的人力资源管理部门也能担当起战略实施者 (Facilitator) 与鼓励者 (Encourager) 的角色。

（资料来源：根据方勤敏 2010 年《HL 公司成长分享方案》研究报告整理而成）

13.4 战略人力资源管理思想的应用

战略人力资源管理思想在推动企业发展和变革中扮演着重要的角色，人力资源管理与企业战略的一致性将为企业带来巨大的竞争优势。在现代企业中，人力资源管理外包、企业并购和人力资源能力建设等都是战略人力资源管理思想在企业实践中的应用。

13.4.1 人力资源管理外包与战略人力资源管理

外包主要指企业根据总体战略的需要，整合利用其外部高价值的专业化资源，达到降低成本、提高效率、充分发挥自身资源的战略作用和增强企业对环境的应变能力的一种管理模式。外包的理论基础是资源基础论。由于任何企业的内部资源都是有限的，为了取得更大的竞争优势，企业有必要仅保留其最具竞争优势的功能，并将其他功能分散或整合外包。企业内部最具竞争力的资源和外部资源的结合，能产生极大的协同效应，使企业最大限度地发挥自有资源的效率，获得竞争优势。

人力资源管理外包 (Outsourcing of Human Resource Management) 是外包业务中的一种。它由于具有能提高现有人力资源竞争力、迅速应对外部环境变化和降低成本等特点而成为企业战略人力资源管理实践的一种新模式，并开始迅速渗透到企业各项人力资源管理事务中。

下面以 X 公司为例做进一步的讨论：

X 公司是一家成功实施人力资源管理外包的专业汽车租赁品牌公司，短短几年时间，公司的业务范围迅速扩大，员工数量也由创立之初的 100 多人发展到将近 2 000 人，拥有 1 000 多辆租赁营运车。可是公司的人力资源部却只有 4 个人，公司的人力资源部经理说，能够有这么高的运作效率主要归功于外包。目前公司的外包范围主要是人事代理、员工的招聘、公司日常培训等职能型活动，而把人力资源管理信息系统、绩效管理和人力资源战略规划和薪酬，新员工的培训都留在公司里，没有外包出去。

1. 决定外包与内部化的两个维度

基于资源基础论的人力资源管理观点强调企业应该集中关注对企业竞争力具有核心作用的资源，同时外包非关键性的职能。其中，价值性和稀缺性是决定外包或内部化的两个主要维度。人力资源管理的价值性主要体现在能够帮助企业获得竞争优势或发展核心竞争力的人力资源及其管理职能方面。该价值有高、低两个水平，如果一项人力资源管理职能有助于企业获得竞争优势或增强核心竞争力，就具有较高的价值，因此适宜保留在组织内部，且由人力资源管理部门施行；反之，则适宜将这部分职能外包。人力资源管理的稀缺性主要指外部市场稀缺或企业专业化程度两个方面，它也有高、低两个水平。如果一项人力资源管理职能是该企业所特有的或在外部市场上难以获得，需要高水平的人际技能和敏感性才能完成，它就具有较高的稀缺性，因此适宜由企业内部的人力资源管理部门施行。反之，就应将这部分职能外包。

2. 人力资源管理外包的 4 个判断标准

根据价值性和稀缺这两个维度以及它们的高低水平，通常可以将把人力资源管理活动分成以下四种类型，以此作为人力资源管理外包的判断标准。

1) 传统型人力资源管理活动

主要指具有高价值、低专用性的人力资源管理职能活动。这一类型的人力资源管理活动虽然有助于组织获得竞争优势，但它会随着信息技术的发展以及人力资源软件和数据库功能的升级而日益标准化，企业往往可以从组织外部很方便地得到，因此应该归入外包之列，例如人事代理业务、部分员工的招聘工作等。上述案例中，X 公司作为一家汽车租赁公司，驾驶员是公司获得竞争优势的最直接资源，具有高价值性，为了满足不同客户的不同要求，公司储备了各种技能的驾驶员。但是就目前市场情况来看，驾驶员并不是稀缺资源。因此，公司对驾驶员实行人事代理，不仅节约了管理成本，还为公司提供了更专业的服务，是一种双赢的策略。X 公司对于中层管理人员的招聘则委托专业的外包服务公司，因为外服公司拥有庞大的高级人才资料库，可以通过游说等方式为公司提供合适的人员以供选择。

2) 外围型人力资源管理活动

主要指具有低价值，低专用性的人力资源管理职能活动。由于这些职能活动为组织贡献价值的能力有限，并且外部市场的标准化服务足以满足组织的要求，因此多选择外包。以日常培训工作为例，现在市场上有许多专门进行培训的咨询公司，这类公司通常

拥有人力资源管理各方面的专家，可以提供普遍适用于多家组织的员工培训服务。案例中 X 公司目前的培训中除了新员工培训，其他的培训项目一般都是外包出去的，培训公司会定期将一些培训课程通过网络或者信件的形式传给人力资源部负责培训的员工那里，这样培训负责人就可以根据每年的培训计划或者是公司业务的当前需求选择培训项目，让员工参加。通过这种方式，有助于公司提高人力资源开发与管理的效率。

3) 独特型人力资源管理活动

主要指具有低价值，高专用性的人力资源管理职能活动。这类活动虽然往往不直接创造经济价值，但能满足组织的特殊需要。同时，由于独特性人力资源管理活动具有高专业性的特征，通常不能选择外包。例如新员工培训和企业文化建设活动，由于涉及公司各个部门的具体要求、为新员工树立企业文化理念、设计个人职业发展方案以及指导他们达到既定的目标等方面的内容，外包供应商很难了解到每个部门的详细情况，因此，必须由公司内部的人力资源部门和管理层人员共同担当。

4) 核心人力资源管理活动

主要指具有高价值、高专用性的人力资源管理职能活动。它是企业保持市场竞争力的关键，多由人力资源管理部门自己实施。例如信息系统的管理、战略规划等，由于这部分内容常常涉及企业的机密，外包会得不偿失。如对核心员工的管理，由于核心员工是公司竞争力的源泉，企业在核心竞争力的培育与发展过程中，要对人、物等要素进行整合，缺乏人这一要素，特别是核心员工是无法想象的，一旦把它们外包出去，不仅使公司失去竞争力，而且技术机密也容易泄露出去。

13.4.2　企业并购与战略人力资源管理

并购 (Mergers & Acquisitions) 是组织为获取竞争优势所采取的一种变革模式。它可以使公司直接获得在某一产业确立竞争优势所必需的一整套资源，当这些关键性资源很难被模仿或积累时，并购就显得尤为重要。然而，无论是国外还是国内的企业都不得不接受的一个事实是，长期以来企业的并购成功率并不是很高，对其进行研究的学者普遍认为企业中的人是并购中的重要制约因素，而且往往是导致并购成败的关键。

企业并购中有效的人力资源整合主要有两方面的意义，一是控制并购成本，二是为并购后的企业创造价值。如果企业选择并购，在并购过程中就不可避免地会产生许多成本。据分析，产生的成本中有很多是与“人”相关的，主要有人力资源流失所产生的成本和组织变化产生的人力资源破坏成本。有效的人力资源整合是减少上述成本的关键。从并购的目的来看，通过获取人才来创造现实价值是企业并购的主要目的，并购后有效的人力资源整合能赋予人力资源更强的专用性和不可模仿性，因而使得并购后的企业能够产生新的竞争优势，并且使企业能够保持价值的不断增加。

并购的全过程可以分为并购前的规划与筹备阶段、并购的谈判阶段及并购后的整合阶段。在整个企业并购的过程中，都需要关注人力资源的整合问题。

并购前的规划与筹备阶段，企业的高层管理者通常只是了解对方企业的战略

和生产线，对于企业的核心竞争力、人力资源等问题没有深入研究。而这些都是需要系统评估，以确定为达到合并后的预期竞争优势所要改变的进程。因此，人力资源部门需要关注从战略上进行人员方面的评估，预期并购双方尤其是被兼并企业员工可能的反应，研究被兼并企业的人力资源适应性，评价组织和人员的匹配程度，尽早做好被兼并企业的人力资源的详细调查，找出对新企业的未来发展有重要影响的关键人才与他们进行沟通和交流，尽最大努力来挽留这些重要的员工。

在并购的谈判阶段，并购管理的核心问题就变成了人力资源管理。这个阶段，被并购方企业员工由于对未来的不确定感日益加剧，使得焦虑感增加。因此并购方必须做好管理文化冲突的准备，研究建立新的组织架构的可能性，同时还面临选拔整合经理，制订人员选拔与调整方案，制订员工裁减与扶助计划等问题。

并购后的整合是决定企业并购成败的关键阶段。刚刚经历并购的企业，员工一般都会出现较大的心理压力，因此要随时关注公司员工的情绪变化，并拟订一些安抚计划。同时，新并购的企业必然会对企业文化价值和企业的用人理念进行整合、创新。因此，必然面临建立新的组织架构的问题。人力资源管理部门也必然面临人事选拔和调整计划，这是人力资源整合计划的关键。为了防止流言蜚语造成人心不稳，人力资源部门在选拔和调整计划中最重要的是要体现公平、公正、竞争的原则，并要挑选适当的时机公布新的人力资源调整政策。


案例

联想跨国并购中的人力资源管理

联想是国内著名的一家电脑生产商，20 世纪 90 年代后期，随着国际市场的开放和国内市场迅速发展，国内的市场的竞争越来越激烈，联想不得不寻求新的发展道路，于是联想开始把目光转向海外市场。2004 年，联想正式收购了美国某知名电脑厂商的 PC 机业务。迈向了走向国际化的关键一步。并购的实施，一方面迅速为联想打开了海外市场，拓展了发展空间；另一方面也为联想跻身国际品牌打下了良好基础。

对联想来说，人力资源也是并购战略目标之一。因为目标公司优秀的人力资源，包括优秀的国际化经营人才，高层管理人员和专门技术人才都是联想想要走向国际化所缺乏的重要资源，如果目标公司的这些关键人员流失掉，联想的战略目标就难以实现，因此人力资源整合也就成了决定联想能否并购成功的关键。

作为两家优秀企业，联想与目标公司在许多方面都存在着差异。为了避免冲突，联想确定了整合原则：“坦诚、尊重和妥协”。对目标公司更多是抱着观察、研究、学习的态度。针对两个企业人力资源管理政策的差别，联想采取的最显著的整合措施是薪酬福利和人力资源发展计划的调整。在薪酬方面，考虑到两国的经济差距、文化的差别和员工的接受性不同，联想特别制订了三年整合规划，宣布目标公司的员工薪酬三年不变，同时对每一年需要完成的工作进行了细致的计划。而为了盘点现有人力资源，尤其是目前的业绩表现和未来的发展潜力，为下一步人才储备和开发做准备，联想制订了详细的人力资源发展计划。

在人员整合方面，为了实现向国际化的平稳过渡，联想留用了目标公司PC的高层管理人员，同时采取一系列留住海外管理、技术专业人才的措施，这些措施使目标公司PC国际化经营人才人员的流失降低到最低程度，促进了联想国际业务的顺利发展。

联想的并购涉及不同国家、不同文化之间的整合，并且对方是享誉全球的大型跨国公司，这就为并购后的整合增加了不小的难度。被联想并购后，由于被并购企业的员工对新公司的认同感、归属感不强，难免会在工作中产生失落、角色模糊感，对未来不确定感等负面情绪，这些都直接影响了士气和工作效率。在文化方面，目标公司的文化属于比较传统的注重个人的美国文化，员工在工作中的授权比较大。而联想在国内向来以严格和强调执行力而著称，下级对于上级的命令要严格执行，这导致目标公司的员工与中国管理者和同事容易产生冲突。因此，对于联想来说要很好地整合这两种文化下的人力资源，单靠目前采取的措施是远远不够的。当然，从目前公布的业绩来看，并购以后的联想保持着良好的发展势头。但是，并购后的磨合是一个长期的过程，联想当下还面临着很多的挑战与不确定性，要想这次并购获得最终的成功，联想还有很多工作要做。

（资料来源：彭长桂．当联想走向世界——新联想的国际化人力资源管理[J]. 人力资源，2006，(14):12-21.)

13.4.3　人力资源能力与战略人力资源管理

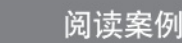
竞争优势取决于组织是否具有比竞争对手更快地适应环境变化和更有效地利用资源的能力，这种能力反映了组织的总体能力，也即组织能力。进一步看，组织能力的提升归根到底又取决于企业的人力资源是否满足企业对从业人员的特殊要求，或者说，取决于企业人力资源对工作的胜任能力，简称为人力资源能力(Human Resource Competence)。

企业人力资源能力是指驱动员工产生高工作绩效的各种个性特征的集合，它既是判断一个人能否胜任某项工作和取得工作绩效的起点，也是企业竞争力的基础和竞争优势的源泉。中国许多企业面对机会，有了战略却常常难以达到预定目标，究其原因，往往不是资金与自然资源等条件，而是由于制定的战略与相应的人力资源能力不匹配。

从人员的任职资格与职业行为特点出发，可以将人力资源能力分为任职能力与职业化行为能力两方面。

任职能力指的是担任某一任职角色的从业人员必须具备的知识、技能、经验、素质与行为的总和。当企业员工整体任职能力增强时，员工的适岗率将会提高。与此同时，企业组织结构和业务流程相应简化，所需员工人数则相对减少，这都有利于企业组织能力的提升和竞争优势的形成。

职业化行为能力是指从业人员所具备的与本行业特定的行为规范或行为标准相吻合的职业素质和职业技能。它大致包括3层含义：①从业人员应该体现的一种职业素质(如适合从事某一具体工作要求的动机、个性、兴趣与偏好、价值观、人生观等)；②从业人员应该掌握的专业知识





江苏电力公司基于能力模型的人力资源管理

与技能；③从业人员应该遵守的行业特定行为规范或行为标准。

战略人力资源管理关注的一个重要方面，是员工任职能力与职业化行为能力的均衡发展 (如企业管理类人员、技术类人员和销售类人员的能力的协调发展)，以使它们适应企业战略的要求；战略人力资源管理的另一个重点，是如何提高人力资源能力的价值性、稀缺性、难模仿性和难替代性，如员工应当具备什么样的核心专长与技能才能为顾客创造独特的价值，并且使竞争对手在短期内难以模仿与复制。战略人力资源管理理念在人力资源能力方面的应用，可以为企业形成与保持竞争优势提供指南。

本章小结

本章首先介绍了战略人力资源管理的发展进程，探讨了战略人力资源管理的定义和所具备的特征。由此得出战略人力资源管理是将人力资源管理与企业战略相结合的一种管理思想，在企业中通过与组织战略目标一致的人力资源管理来获得竞争优势，且这种竞争优势是不易被竞争对手模仿的、相对持久的，有助于达到企业目标。由于战略人力资源管理是一个新生事物，自身还处于一个完善和发展的过程中，目前关于战略人力资源管理有许多理论基础，本章重点介绍了目前两大主要理论阵营的人力资源管理：基于环境的战略人力资源管理和基于资源的战略人力资源管理，两大看似矛盾的阵营实际上是一种相互补充。人力资源战略是实现战略人力资源管理思想的手段，因此，本章还介绍了人力资源战略的选择思路，以及人力资源战略模式的演进过程。本章最后介绍了战略人力资源管理思想在企业中的应用，目的是启发人们在实际中摸索战略人力资源管理的规律及其如何与企业战略相结合，以获得更大的竞争优势。

关键术语

中文	English
战略人力资源管理	Strategic Human Resource Management，SHRM
企业战略	Corporate Strategy
人力资源战略	Human Resource Strategy
竞争优势	Competitive Advantage
分离模式	Separation Model
单向适配模式	One-way Fit Model
双向适配模式	Two-way Fit Model
一体化模式	Holistic Model
驱动模式	HR-driven Model

习　　题

1. 什么叫战略人力资源管理？

2. 概括说明战略人力资源管理的主要理论基础。

3. 如何区分以环境为基础的战略人力资源管理和以资源为基础的战略人力资源管理？

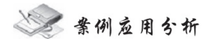
4. 试分析不同的企业战略下人力资源战略的特征。

5. 比较不同的战略人力资源管理模式的演进。

6. 阅读2008年第10期《中国人力资源开发》方勤敏所著《战略思维导向的人力资源管理模式比较》一文，讨论不同人力资源管理模式的适用性。

7. 阅读2012年第5期《管理评论》高素英、赵曙明所著《战略人力资本与企业竞争优势关系研究》一文，讨论战略人力资本影响企业竞争优势的内在机理。

8. 调查你身边的企业并分析战略人力资源管理思想在这些企业中的运用情况。



案例应用分析

中美集团的战略性人力资源管理

中美集团是中国最大的民营医疗企业之一，是一家集医疗、科研、制药、生物工程技术和中医中药研究开发为一体的大型医疗企业。在经历了初创期的高速增长后，中美集团出现了企业成长期常见的人力资源约束，突出表现为集团内部中高层管理人才的短缺问题。与此同时，与集团的飞速发展相比，内部的管理水平却相对滞后。初创期人力资源投入相对不足，使得人力资源管理机制尚未健全，出现了一系列与集团的发展阶段和经营战略要求不相匹配的状况，在一定程度上制约了集团的可持续发展。针对这一问题，中美集团高层决定进行人力资源管理变革，以突破中高层人才瓶颈为切入点，构建基于战略的人力资源管理体系，探索出适应企业成长期发展要求的战略性人力资源管理模式。

一、制定人力资源战略

根据中美集团成长阶段的经营发展战略，在集团人力资源整体工作定位的指导下，制定了成长期人力资源战略的三阶段规划：

1．第一阶段：搭建体系性架构，夯实管理基础

重点构建战略性人力资源管理体系，夯实人力资源基础工作，初步将各项制度、机制融入人力资源管理体系中来，引进现代人力资源管理制度和机制，有针对性地开展当前紧迫的工作，着重突破企业成长期人才瓶颈。

2．第二阶段：系统规划，综合提升

全面推进人力资源管理体系的构建，真正实现对全集团公司的人力资源工作进行综合统筹、分级管理，在整个集团公司内充分形成互动，提升人力资源管理体系的整体运作效果，培养和开发大批核心员工。

3．第三阶段：完善升级，实施前瞻性管理

根据内外环境变化对人力资源管理体系进行升级、维护，在此基础上，前瞻性地开展人力资源战略管理，形成一批能够管理好集团内部医疗企业的人才团队，使人力资源成为中美集团的核心竞争力之一，充分发挥人力资源对集团公司整体工作的牵引作用。

二、开展人力资源规划

根据集团经营发展战略，集团人力资源部重点进行了以下几个方面的规划。

(1) 根据集团的经营发展战略，确定核心岗位的职责及其要求，并确定公司未来的人才需求趋势。

(2) 通过研究现有人力资源的配置和利用状况以及工作岗位对人力资源的知识、技能需求的预期变化，制订未来人力资源配置计划。

(3) 根据盘点现状以及市场调查情况进行人力资源配备情况分析，在集团内部进行人力资源的优化配置。

(4) 经过内外分析，中美集团将成长期人力资源管理的重点管理对象确定为经营管理班子成员、高级管理人才、高级技术人才以及其他掌握企业关键资源的核心员工。

(5) 根据以上内容，配合经营战略规划和人力资源战略，制订人力资源获取、开发、保留、激励等具体计划。

三、完善人力资源基础管理平台

1. 搭建招聘体系

集团公司搭建了基于校园、猎头、网络和报纸杂志等多渠道的招聘平台，初步建立了以集团公司人力资源统一调配和储备为主，支持、指导各企业自主招聘为辅的人员招聘制度，完善了高级专业技术人才和高级管理人才的引进机制。

2. 长期培养开发

为了结合中美集团实际情况培养具备医学背景的管理人才，集团着力开展了员工的长期培养开发计划，逐步建立了包括新员工入职培训、专业知识、管理技能、企业文化等在内的综合培训体系。另外，为了满足医疗业长远发展的人力资源需求，中美集团还开始探索与国内 MBA 教育联手培养医疗业高级职业经理人的人才培养模式。

四、建立战略性激励机制

中美集团认为，提高员工的工作效率和工作积极性是提高医疗企业竞争力的核心，因此，基于战略的激励机制必须有效评估人力资源价值，并建立价值分配机制，以最大限度地激发人的内在潜能，依靠发挥人的潜能来支撑企业的使命追求与战略实现。中美集团的战略性激励机制主要通过以下几个方面进行:

1. 建立分层、分类、分步骤的绩效评价体系

中美集团采取了分层、分类、分步骤的管理措施，首先在核心员工范围内建立了以 KPI 评估为核心的绩效评估体系，将集团的战略分解至核心员工层面。其次，建立基于岗位层级的绩效评估机制，将全员的业绩评估纳入集团的整体人力资源战略，将集团的战略目标进一步分解到每一个岗位和每一名员工。通过建立这种绩效评估体系将企业承受的巨大市场压力充分的分解到每一名员工身上并使之转化成动力，将绩效评估从约束机制转变为激励机制，从而进一步激发员工的工作潜力。

2. 建立价值分享的薪酬激励体系

中美集团将薪资结构转变为“基本工资 + 岗位工资 + 绩效工资 + 社会保险 + 年终奖金 + 股

票期权”的形式，不仅承认员工的个人利益，还努力寻找企业和员工利益的共同点，主动与员工分享企业发展的成果，通过建立价值分享体系来支撑企业战略目标的实现。

3. 重视建立非物质激励体系

非物质激励属于内在激励，往往更能激发起员工的工作热情和职业自豪感。中美集团的非物质激励体系主要包括职业晋升机制、精神激励机制和员工参与管理的分权管理机制等几部分，并注重将非物质激励与企业文化结合起来。

（资料来源：http://www.hroot.com/contents/79/228518.html，2010.）

思考题：

(1) 中美集团的战略性人力资源管理模式的特点是什么？

(2) 中美集团应该如何保障战略性人力资源管理模式的有效实施？

知识链接

[1] http://www.newjobs.com.cn 中国国家人才网人事代理。

[2] http://www.managershare.com/wiki 经理人分享。

[3] http://www.efesco.com 上海外服。

第14章

国际人力资源管理

教学目标

- 分析国际人力资源管理的特点
- 描述欧、美、日、韩企业人力资源管理的特点
- 理解国际人力资源管理模式选择的依据
- 比较中国人力资源管理与国际人力资源管理

教学要求

- 掌握国际人力资源管理的含义与特征
- 比较欧美、日、韩、中企业人力资源管理的特点
- 了解国际人力资源招聘、培训、绩效、薪酬管理等方面的特点与发展趋势



阿里请来个牛人

2014年，即将在美国上市的阿里巴巴开始管理层的国际化，他们招入了美国前财长幕僚长吉姆•威尔金森。这位纵横美国政商两界的公关老手能给阿里带来什么？

阿里今天任命吉姆•威尔金森为资深副总裁，他将直接向董事局执行副主席蔡崇信汇报。威尔金森的办公地点位于旧金山湾区，负责组建和领导国际企业事务部。

外界有人将威尔金森解读为阿里的国际公关事务新主管，遭到阿里否认。阿里方面表示威尔金森会发挥更大的作用。

威尔金森是谁，阿里为什么选择他？不妨先来了解一下此人。

吉姆•威尔金森是德克萨斯州人，来自小镇Tenaha，学习成绩出色且爱好金融，本科就读于德州阿灵顿分校金融系，硕士在约翰•霍普金斯大学完成，毕业之后进入政界，为共和党众议院全国委员会发言人工作。

在小布什竞选总统期间，吉姆•威尔金森加入竞选公关团队。布什政府期间，威尔金森担任过时任美国财政部部长保尔森的办公厅主任。他担任该职位的时间持续到2009年。2004年至2006年间威尔金森还担任过时任美国国务卿赖斯的高级顾问。

尽管一直混迹政坛，但吉姆•威尔金森很低调，不喜欢在前台晃悠，有媒体采访他时，他总是拒绝。他曾对《纽约观察者报》说：“我的工作是要看成效，而不是通过宣传让大家知道。”

吉姆•威尔金森在美国政界、华尔街都有很好的人脉基础。他善于整合资源、公关宣传，统票拉票，说白了也就是拉帮结伙。

离开美国政府之后，由于经验丰富、人脉广泛，威尔金森担任过公关公司Brunswick Group的执行合伙人，2012年加入百事公司，担任公关部的高级管理人士。

说完威尔金森，再来看看他将领导的部门：国际企业事务部。曾在美国上市公司中担任财务官的张泽锋透露，很多赴美上市的中国公司都会在美国设立一个类似的部门，主要是和华尔街的承销商们以及监管层沟通，以便帮助上市后的股价有好表现。

根据中国现代国际关系研究院世界经济所助理研究员魏亮的说法：在美国，如果要把一个事情作为法律条文规定下来，有很多程序，门外汉是搞不清楚这些手续的，需要一个专家来指导你办这件事情。离职退休的官员正好是专家，他们的帮助能够帮你顺利走完程序。另外能够起到企业和政府的顺滑作用。

（资料来源：http://www.xker.com/page/e2014/0514/132397.html，2014.）

20世纪80年代以来，国际经济环境发生了巨大的变化，经济发展的全球化已经成为不可抗拒的潮流，跨国企业如雨后春笋般出现，企业的经营范围扩展到全球。经营国际化的结果导致企业必须越来越多地实行全球化管理，国际人力资源管理将对21世纪经济发展起到重要的作用。与阿里巴巴类似，越来越多的中国企业在实现全球化经营的同时

将面临人力资源管理国际化的多方面挑战。本章将探讨国际人力资源管理的内涵与特点、国际人力资源管理模式选择及跨国企业人力资源的选聘、培训、绩效与薪酬管理等问题。

14.1 国际人力资源管理概述

经济全球化与人力资源的发展变化是分不开的。没有人才流动的全球化以及人力资源管理与开发的国际化，实质上是没有真正意义的全球化。国际人力资源管理对 21 世纪经济全球化发展的作用是不可低估的。

14.1.1 国际人力资源管理的含义与特点

1. 国际人力资源管理含义

国际人力资源管理是指随着企业经营的国际化而导致的企业人力资源管理的国际化。虽然，国际人力资源管理与常规的人力资源管理在基本功能、常规程序上相同。但是，由于企业经营的国际化，国际人力资源管理的所有活动都会变得更加复杂。

摩尔根 (Morgan) 提出了国际人力资源管理的模型，他将国际人力资源管理定义为人力资源活动中国家类型、企业经营和雇员类型三个方面的相互作用，其中每个方面都与人力资源的招募、配置和使用有关。在这个模型中有三个重要概念：①人力资源管理活动。包括人力资源的获取、分配与使用。②国家类型。国家类型分为东道国、母国和第三国。东道国是指跨国公司经营国外业务的所在国；母国是指公司总部所在的国家；第三国是指除东道国和母国之外的与跨国公司有劳动力供给关系的国家。③员工类型。员工类型分为东道国员工、母国员工、第三国员工。如微软在中国的分公司，招聘的中国籍员工为东道国员工；在中国分公司工作的美籍员工为母国员工；而新加坡籍员工则为第三国员工。

2. 国际人力资源管理的特征

国际人力资源管理与传统国内人力资源管理的差别主要表现在两方面。

1) 管理的复杂性

管理的复杂性包括以下几个方面。

(1) 组织界限越来越模糊，管理制度越来越有弹性，需要有更强的管理灵活性。

(2) 招聘员工时需要从全球的视角来考虑其来源，培训过程中还要注意培训文化的适应性与融合性，如何在更大的地理范围内更有效地配置培训资源。

(3) 企业员工来自不同的国家、不同的文化环境，在工作过程中不可避免的会产生文化冲突。

(4) 在国际化企业中，沟通与协调成为企业有效管理的必要条件。管理层内部、管理层与员工之间、员工与员工之间常常会出现由于文化和语言不同而产生的沟通障碍甚至是误会，从而阻碍了企业的正常运行。例如，在合资企业中，不同投资者任命的管理人员在共同进行管理和决策时，管理层内部难以沟通和协调；而独资企业的沟通问题主要

产生在母公司所任命的管理者与其下属员工之间。

(5) 更多地关心员工个人生活成为有效管理的必要内容。为了对母国员工和第三国员工进行有效的管理，国际人力资源管理需要对员工的个人生活给予更大程度的关注。人力资源部门需要确保驻外人员的国外住房安排、医疗保险及各种薪酬福利等。许多跨国企业还设有“国际人力资源服务”部门负责协调上述工作。

(6) 各国劳动关系的历史背景、政治背景和法律背景等都不同，如果不了解东道国的劳动关系现状，则较容易出现冲突与摩擦，因此劳动关系的问题成为国际人力资源管理的一个重要而敏感的问题。

2) 人才本土化的客观必要性

由于企业经营的国际化和跨国企业之间竞争的需求，与传统国内人力资源管理相比，国际人力资源管理具有实现人才本土化的客观必要性。这主要表现在以下几方面。

(1) 增强东道国对子公司的信任感。大量的东道国人员进入跨国公司的当地子公司担任管理工作，一方面提高了东道国员工的就业率，另一方面提高了与东道国市场的融合程度，增强了东道国对子公司的信任感。

(2) 降低子公司的经营管理成本。在通常情况下，公司对于派往国外子公司的母国管理人员 (即外派人员)，不但要在人员选聘、培训上投入大量经费，同时，这些外派人员还要享受比在本国工作更高额的津贴和补贴、母国与东道国之间的往返差旅费用等。而直接聘用子公司东道国人员，则会避免上述支出。

(3) 有利于公司熟悉东道国市场。由于东道国员工更熟悉本国的风俗习惯、消费者需求、市场动态以及政府方面的各项法规，因此使用东道国员工有利于跨国公司更快地熟悉东道国市场的情况，拓展市场。

14.1.2 人力资源管理模式的国际比较与选择

1. 美、日、韩人力资源管理模式比较

第二次世界大战结束以来，特别是 1990 年以来，随着世界经济全球化进程的加快，随着跨国公司的逐渐增多，由企业员工的多元化带来的文化和价值观的多元化对各种管理模式提出了挑战。各个国家的人力资源管理都在相互碰撞与整合。美国引入日本的人本管理增加员工的忠诚度，日本则引进美国的能力工资制度以弥补年功序列制的缺陷。尽管由于历史基础差异和文化价值差异等方面的原因，导致各国人力资源管理模式具有许多的差异，而且这些模式间的差异有许多的表现。然而，从现实的角度出发，各种人力资源管理模式在面临未来发展的挑战时，要想在竞争中取胜，必须互相借鉴互相融合，这是必然的选择。

中外许多学者对各国的人力资源管理模式进行了比较研究，提出了许多见解与看法。比如南京大学赵曙明教授等通过对美、日、德、韩四国的人力资源管理模式的多维度比较研究 (表 14-1)，认为这几个国家的人力资源管理模式各有本国鲜明的特点，他们在形成本国人力资源管理模式的过程中存在较大的基础差异，并遵循了不同的发展路径。

他们的差异基础主要表现为历史和文化价值约束。美国和日本的人力资源管理模式由于风格上的巨大差异和各自在本国取得的卓越成功而备受瞩目。韩国则充分接受与消化美国与日本的人力资源管理模式，结合本国高丽民族的特点和历史发展进程，创造了一种混合性的韩国人力资源管理模式。这几个国家人力资源管理的模式差异，体现在人力资源管理的各个层面上，如表 14-1 所示。特别是美、日两国截然不同风格和特色的人力资源管理模式都在本国取得了良好的效果，有效地降低了企业的成本，提高了企业效益，增强了本国企业的核心竞争力。

表 14-1　美、日、韩人力资源管理模式比较

国家差异	美国	日本	韩国
	松散的集体	有较强内聚力	大家庭
等级差别	以职能联系的管理等级	非常强调普遍的等级	强调森严的等级制度
雇用关系	劳资买卖关系，忠诚度低，流动频繁	终身雇用制	准长期雇用
人际关系	对立，人情关系淡薄，人际理性、制度化管理，顺序是法、理、情	和谐，人际微妙，和为贵，顺序为情、理、法	企业强调员工忠于企业主
培训	工会为具体工作进行在职培训、职业培训、工作表现培训、人才管理培训	为多种工作进行在职培训，经营即教育	普遍的在职培训和同工种有关的培训
管理手段	集中在特定范围的特定工作，突出专业化	工作轮换、范围灵活	大量工作轮换、范围机动灵活
绩效评估与升迁	能力主义、强力表现、快速评价、迅捷晋升、现实回报、无情淘汰的考绩制	年功序列制和日本式的福利型管理，重视能力、资历和适应性三者平衡，晋升机会平等	竞争的择优机制，重视员工责任感、忠诚感
劳资关系	劳资对立、零和思维	劳资和谐，缓和劳资矛盾	稳定协调，工会力量弱，力量对比悬殊
市场化	市场调节，竞争——淘汰机制	市场化程度低	发达的市场化、转职生成机制
员工参与管理	有限度参与管理，强调各司其职	强化员工主人翁意识，职工建议制	—
招聘与引进	全球范围内的发达市场制	重视教育、崇尚名牌大学，强调基本素质，注重与学校的合作	—
法律规范	法律条文众多，重视保护雇员利益	有一定的约束性法律条文	政府与企业主同属一条线
薪资水准	市场化运作，能力、绩效贴现	基于教育学历和服务	最初学历、能力、绩效

[资料来源：赵曙明，武博．美、日、德、韩人力资源管理发展与模式比较研究 [J]．外国经济与管理，2002，(11)．]

2. 日、美、中人力资源管理模式比较

如果比较日、美、中管理模式或管理文化的特点，我们可以发现它们分别可以被概括为主妇型管理、丈夫型管理与家长制管理。其模式如图 14.1 所示。

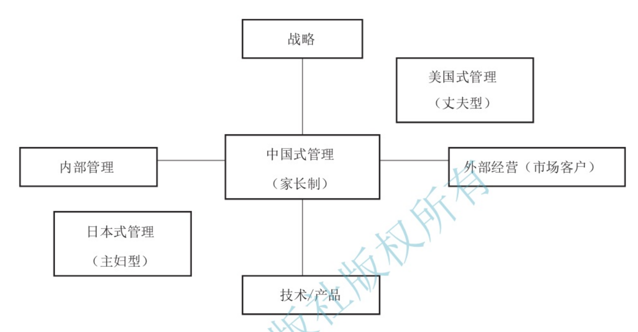


图 14.1 HHP(Housewife，Husband，Paternalism) 模式

日本式人力资源管理 (主妇型管理) 的主要特征是：管理精细 (对内)，经营周到 (对外，市场与客户)，不断改善追求完美 (技术，产品)，短见 (战略)。总体倾向是：重内部管理与产品，技术和客户管理，轻战略与市场开拓，比较细腻、温情、认真、忠实等。一般认为，日本企业在品质管理、作业现场管理，以及对员工的教育培训等方面做得十分出色。但是比较缺乏长期战略，也不擅长组织，过于追求完美，开拓精神与勇气不够等，这些都是主妇型管理的表现。至于日本企业文化中“内协外争，亲和一致”的“家”的意识和氛围，也体现了“主妇型管理”的特征。

美国式人力资源管理，可以概括为“丈夫型”或“男性型”管理。其特征是：理性 (对内分权与变革)，开拓 (对外市场的扩展性经营)，创新 (技术，产品)，远见 (战略)。总体倾向是：重战略、市场开拓与技术创新，内部管理与产品及客户管理的精细化稍微不足，比较豪放、进取、果敢、理性等。美国企业管理崇尚努力和勇气，比较能够允许和宽容失败，主张说了就做，强调速度，重视从上到下的果断决策，以及全球化战略与引领知识经济的能力，处处显示了美国企业“丈夫型管理”的特征。

中国式人力资源管理，主要是家长制管理。其特征是：粗放性 (内部管理)，感性型 (对外市场与客户经营)，适用满足性 (技术，产品)，机会主义 (战略)。总体倾向是：偏重产品生产与市场占有，处于一种不稳定的变动状态，比较保守、实际、权威、感性等。中国企业很难做大、做强、做长久，本身就是家长制管理的一种表现和结果。

根据某管理顾问公司于 2001 年进行的一项对中国 10 家代表性企业的问卷调查表明，在中国，无论传统工业企业、先进工业企业、初期知识企业和成熟知识企业，所有

企业的共同特点是：对战略、文化、工作等维度的评价都相对较高，而对组织、沟通、制度等维度的评价普遍相对较低。这说明了中国企业缺乏规范化、制度化的内部管理，或者对其重视不够。日本学者对跨国公司在中国的合资企业的调查研究也表明，日本企业与中国企业或美国企业存在着在战略、技术与产品、内部管理、外部经营等各个方面的显著差异。比如日本企业特别强调 5S 内部管理 (整理、整顿、整洁、整齐、整肃)，注重全面质量管理，注重内部的平衡与协调，注重工作与雇佣的稳定性，不喜跳槽与流动，注重客户关系，合作谨慎，严守合同等，并把这一套做法和制度全盘照搬到中国，要求中国的企业员工也一丝不苟地照学照做。日本企业的做法和制度有许多优点，但与中、美企业管理风格不同，因而也引起了很多麻烦和困扰。越是知识性高、竞争性强的员工或企业，其困扰越大。

3. 人力资源管理模式选择

通过上述不同人力资源管理模式的比较，从他们的理论意义和应用价值来看，我们可以认为，在以产品大生产和制造业为主要竞争力的时代或地区，日本式管理即主妇型管理应该占有较大的优势。日本曾经以其同时做到了降低成本与提高质量从而实现有效经营而称雄全世界，并以精细的内部管理特别是温情主义的人力资源管理体制和周到有效的内部沟通机制而赢得世界性的赞誉。然而进入 20 世纪 80 年代，特别 90 年代以后，随着全球化竞争的加剧和知识经济时代的到来，日本的主妇型管理越来越不适应，终于导致了日本经济的长期衰退和国际竞争力的大幅下降。在需要开拓与竞争的年代，单靠内部管理与技术及产品的改善是远远不够的，还必须要有战略的眼光和创新的勇气，即大丈夫精神。

美国式管理恰恰符合这种大丈夫精神的要求。它以领导世界潮流为己任，勇于开拓和创新，具有长远的战略眼光和理性的操作计划，并且能够包容各种不同的文化与人才，所以特别适应全球化与知识经济的挑战。美国经济从 20 世纪 80 年代开始复苏并且从总体上看越来越具有活力，美国跨国公司建立了世界性的产品与技术标准，国际化经营程度越来越高，竞争力越来越强大，这些都与其“丈夫型管理”具有密切的关系。

中国是一个崇尚权威的国家，并且具有几千年的“中庸”主义传统。这种文化反映在管理上，就是所谓的“家长制管理”。家长制管理的优点是灵活，实用，决策快速。但同时其缺点也是明显的，这就是不确定性和非规范化。中国企业一直做不大、做不强或做不久远，与此密切相关。好的“家长”能使一个濒临倒闭的企业兴旺发达，不好的“家长”则可以使一个好企业倒闭破产。人存企兴，人亡企灭，这是中国企业的规律。所以，中国式管理即家长制管理也许会适应于一时，适应于中小企业经营管理，但肯定不适应于全球化大企业之间的竞争和知识经济时代的管理。

然而，日、美、中管理模式虽然显示出很大的差异和不同的结果，但也各有千秋，很难断定其就一定具有特别的优劣之分，主要看其适应的对象与时期。也许正因如此，才出现了在不同时期及不同地区或行业，对日、美管理模式评价的极大反差。而中国式管理并不完全定型，也许这与其感性、适用、机会主义等特征不无关系，因而也不存在特别的褒贬意见。所以，如果要实现管理国际化，并不一定就要照搬某一种特定的管理，

比如美国管理，而是应该根据当时当地的实际情况进行综合的整合与提升，也就是进行管理创新。

14.2 国际人力资源选聘

人力资源素质的高低是决定跨国企业竞争优势的重要因素之一。国际人力资源选聘是跨国企业人力资源的重要来源，明确国际人力资源的选聘标准，选择恰当的选聘方法可以确保跨国企业获得高素质人力资源。

14.2.1 国际人力资源选聘的标准

由于跨国企业的员工涉及东道国员工、母国员工、第三国员工三个方面，因此国际人力资源选聘的标准也会因此而有所不同。

1. 母国外派人员或第三国人员的选聘标准

当代跨国企业在选聘海外高层经理时，越来越重视海外工作经验和跨国经营管理的才能。对于母国外派人员或第三国人员的筛选，要考虑以下几个方面的要求。

1) 专业技术能力和管理能力

主要包括技术技能、行政技能和领导技能。对于母国外派人员的选聘，专业技术能力和管理能力是非常重要的标准。近来有关对英国、美国、德国的跨国企业的研究表明，这些企业在甄选外派人员或第三国人员时非常倚重相关的专业技术能力和管理能力。

2) 文化适应能力

除了专业技能和管理能力，外派人员或第三国人员还需具备一定的跨文化适应能力，能够适应在东道国的生活、工作和商业环境，以便确保其在新的环境中正常开展工作。跨国公司的外派人员或第三国人员应该具有很强的文化移情能力 (即能够用东道国的文化思维来看待问题)；实践证明，跨国公司外派人员或第三国人员失败的原因常常是由于文化适应能力比较低，而不是技术和职业技能方面有什么困难。在对外派人员进行面试的时候，应该特别注意应聘者接受不同的风俗习惯、宗教观念、生活环境和人情世故的能力，以及很快适应东道国的政治体制、法律法规和管理方式的能力。

3) 外语能力

熟练地使用东道国的语言，是筛选外派人员或第三国人员的一个重要的标准。因为，语言方面的差异是进行跨文化沟通最大的障碍。但是，一些发达国家的跨国企业对语言能力的重视程度，相对要小于前两个方面。这也可能与英语的普遍使用有关。对中国的跨国企业来说，筛选母公司外派人员或第三国人员时，候选人是否能熟练掌握英语这一世界性通用的语言无疑是一个重要标准。

4) 家庭因素

母国外派人员或第三国人员在国外工作时间可能比较长，在这种情况下，企业还要

考虑其配偶及家庭因素的影响。配偶是否支持跨国外派，该家庭是否为双职工，他们自身的适应性如何，到其他国家后子女的教育问题等都会影响到外派人员成功与否。

5) 应聘者的国外工作经历

跨国企业在挑选外派人员或第三国人员的时候，最好的一条规则通常是：候选人过去的工作经历是对他在将来的工作岗位上能否取得成功的一种最好预测。公司主要注重选择其个人工作经历和非工作经历、教育背景和语言技能等方面的特点可以证明其能够在不同的文化环境中生活和工作的那些人，甚至候选人有几次利用暑假到海外旅行的经历，或者是有参与跟外国学生交往活动的经历，似乎也能使公司相信，他们在到达海外以后能够更为顺利地完成必要的适应过程。

2. 东道国人员的选聘标准

跨国公司以何种方式进入东道国市场是确定东道国人员选聘标准时必须考虑的重要因素之一。如果跨国公司独立在国外设立子公司，这样的公司一般会试图恢复母公司的主要特征，雇用员工时会更为谨慎。如果是通过兼并或收购当地公司建立子公司，则会在很大程度上保持原有的人力资源管理方式，通常会更主动地利用当地现有的劳动力。

一般地，跨国企业对于东道国人员的选聘，除了要注重他们的能力、经验之外，还特别注意各个国家的不同文化背景因素。如美国很注重雇员的技术能力，而在印度、韩国、拉丁美洲等国家和地区则常常出现重裙带关系、轻技术的现象。按照西方人的观点，积极主动、毛遂自荐的申请人可能得到比较高的评价，但在一个高集体主义的文化中，这种“卓尔不群”的行为则使其很难与其他员工融洽相处。

另外，由于跨国公司的员工需要适应不同文化环境的合作伙伴，因此，东道国人员的选聘还要求具备较强的心理素质和自我调节能力。因为，具备高心理素质员工可以给跨国公司带来许多好处：如提高工作效率、节省培训开支、改善组织气氛、提高员工士气、提高组织的公众形象、增加留职率、改进生产管理、减少错误解聘、减少赔偿费用、降低缺勤 (病假) 率、降低管理人员的负担等。

14.2.2 国际人力资源选聘的实施

由于不同的国家有不同的文化，因此，国际人力资源选聘在不同的企业有不同的做法，且各个跨国企业的选聘标准和方式也不尽相同，但招聘到最优秀的人才是他们一致的目标。所以，我们可以从不同之中找到许多相同或相似之处。

1. 高级管理人员选聘

跨国企业选聘高级管理人员，一般注重以下 3 个主要环节。

1) 初步面试

初步面试通常由公司的人力资源部主管主持进行，通过双向沟通，使公司方面获得有关应聘者学业成绩、相关培训、相关工作经历、兴趣偏好、对有关职责的期望等直观信息。同时，也使应聘人员对公司的目前情况及公司对应聘者的未来期望有初步的了解。面试结束后，人力资源部要对每位应聘人员进行评价，以确定下一轮应试人员的名单。

2) 标准化测试

标准化测试通常由公司外聘的心理学者主持进行。通过测试进一步了解应聘人员的基本能力素质和个性特征，包括其基本智力、认识思维方式、内在驱动力等，也包括管理意识、管理技能技巧。目前，这类标准化测试主要有《16 种人格因素问卷》《明尼苏达多项人格测验》《适应能力测验》《欧蒂斯心智能力自我管理测验》《温得立人事测验》等。标准化测试的评价结果，只是为最后确定人选提供参考依据。

3) 仿真测验

仿真测验是决定应聘人员是否入选的关键。其具体做法是，应聘者以小组为单位，根据工作中常碰到的问题，由小组成员轮流担任不同角色以测试候选人处理实际问题的能力。整个过程由专家和公司内部的高级主管组成专家小组来监督进行，一般历时两天左右，最后对每一个应试者作出综合评价，提出录用意见。“仿真测验”的最大特点是应聘者的“智商”和“情商”都能集中表现出来，它能客观反映应聘者的综合能力，使企业避免在选择管理人才时“感情用事”。

2. 一般人力资源选聘

跨国企业一般人力资源选聘大体可以归纳为以下 3 个环节。

1) 多渠道发布人才需求信息，建立人才储备库

要保证选聘活动的成功，企业应首先建立自己的人才库。建立人才库的目的在于任何时候公司出现职位空缺，都能在最短的时间内找着合适的候选人来填补。如果总是等到需要的时候再去寻找候选人，就可能花很长时间也找不着合适的人员。或者不得不降低对人才的要求，以便尽快填补职位的空缺。为了做到这一点，公司必须经常性地对人员的需求情况进行分析，提前发布公司的招聘信息以吸引人才，而不应等职位上出现空缺之后再去考虑吸引人才。尤其对于那些关键的职位或者劳动力市场供不应求的职位，更应该早做准备。网景公司 (Netscape) 为了获取人才不遗余力。网景公司产品销售量 (6 000 万套网上浏览器) 和收入超过以往任何软件新秀。这意味着网景公司必须马不停蹄地增加人员。1994 年 2 月网景公司成立时仅有 2 名员工，一年后增加到 350 人。现在，该公司的员工总数超过 2 000 人。负责职员招聘和安排的 MargieMader 讲得很明白：“在这里，招聘员工是战略举措。人人都要参与进来。”

现在，发布招聘信息的渠道多种多样，包括公司的主页、各种招聘网站、人才招聘会、校园招聘会、猎头公司、员工推荐和其他的广告媒体。可以在公司的主页上开辟一个专栏来发布公司的招聘信息，最好能把公司所有职位的招聘信息都放上去并注明全年招聘，而对那些近期需要招聘的职位可以单独注明。不管选择何种媒介，一旦获得有关应聘者的相关材料后，公司应认真对待，详细了解应聘者各方面的信息，并确定进一步评价的人选。然后，根据评价的结果来决定是否录用。如果应聘者表现特别优秀，而公司又确实没有相应的职位空缺，就应该把应聘者加入公司的人才储备库，以便公司将来有职位空缺时能及时与应聘者联系上。

阅读小材料 14-1

微软大举建设“中国人才库”

2007 年 8 月微软建立的微软亚太区全球技术支持中心聚集了亚洲各地区的 IT 技术支持精英，这也对人才储备提出了更高的要求。因此，微软决定大幅扩大招聘规模，建设“中国人才库”。据微软亚太区全球技术支持中心企业支持部资深总监孙家　介绍，2009 年度将会在中国招聘大学生和成熟人才超过 100 人，比去年整整扩容一倍，其中在上海招聘 50 人，相当于去年微软在全国招聘人数的总和。这也是微软最近几年来在中国的最大规模人才招聘计划，希望让更多的有志之士进入微软“中国人才库”。

据悉，微软亚太区全球技术支持中心 2008 夏季实习生招募计划是微软选拔应届大学生员工的主要途径，实习生计划旨在通过导师辅导、培训和实践等多种形式帮助学生提高 IT 和职业技能，为微软及中国的 IT 行业培养出更贴近国际化企业需求的复合型人才。该计划竞争激烈，每年报名参加人数好几千人，但真正能选拔录取为实习生的不足百人，以 2008 年为例，有 2 000 多名大学生报名，但只录取了 45 位实习生，参加实习生计划中的一部分学生因其杰出表现最终会被直接录取成为微软正式员工。

（资料来源：东方早报，2008.）

2) 优化人才评价指标

人才评价指标是人才选聘的依据和标准。一般而言，招聘人员总喜欢将应聘者的学历和工作经历等作为人才选拔标准。然而，这常常有失偏颇。因此，在进行选聘之前，进行科学的分析，确定应聘者的哪些特征作为评价指标是十分重要的。

其基本程序是：首先，明确公司希望任职者所承担的任务角色，即公司需要任职者从事哪些方面的工作。一方面要考虑任职者近期需要从事的工作，另一方面也要根据公司业务发展的需要，考虑一段时间之后任职者需要从事的工作。其次，通过对该职位的上级、前任、同事和客户进行访谈，来找出任职者要完成工作任务所必须应付和处理的关键事件。比如，市场经理可能必须应付和处理的关键事件包括：对竞争对手意外的产品降价做出反应；做出产品的市场定位；招聘、培养和留住有潜能的产品经理等。最后，根据关键事件确定对应聘者的评价指标，即胜任特征 (Competency)。比如，需要某方面的技术知识；知道如何去激励员工；具备较强的分析能力等。同时，还需要考虑这些评价指标能支持公司文化。另外，还应根据应聘者即将进入的工作团队的综合指标，适当调整对应聘者的要求。考虑到迅速变化的竞争环境和团队工作模式，一般还应考虑加入学习能力、团队合作和创新能力等评价指标。雅虎公司是美国加州主攻国际互联网搜索产品的企业，其成功的秘诀在于，先决定聘用哪类人员，迅速筛除不合条件者，然后制订一套技术手段，对剩下的求职者进行测评，看他们是否具备公司所需要的特质。杰出雅虎员工的核心特性有以下 4 个方面的要求：①人际技能；②影响力范围；③既能收紧，又能放开。即雅虎需要的人应能干实事，能调动各种手段完成项目，这叫“收紧”；但同时他们又能放得开，看到全局，即能够看到该项目对公司的竞争力有何影响；④热爱生活。

值得注意的是，在所有的选聘评价指标中，应该特别注重那些难以通过培训来改变的评价指标。比如，美国西南航空公司就曾经拒绝过另外一家公司跳槽来的飞行技术特别优秀的飞行员，因为这名飞行员的工作态度不是很好，而团队合作和服务意识等却很难通过培训来改变。同样，PeopleSoft 公司在选拔 MBA 时，与候选人学业上的成就相比，更关注候选人是不是一个团队成就导向的人，关注他们在业余时间的主要活动，以及生活哲学等。而非常不同的是，国内很多公司往往过分注重与工作任务相关的技能。

3) 选择有效的评价方法

从实践来看，跨国企业在选聘人力资源时广泛使用了面谈、标准化测试、评价中心、简历、工作试用测试、雇员推荐等选拔和甄别方法，其中面谈被认为是最广泛使用且最有效的方法，评价中心次之。

择其常用的介绍如下：首先，简历筛选。像通常的雇员选拔一样，在挑选外派人员时，考虑候选人过去的工作经历是有益的。因为工作经历是对候选人在将来的岗位上能否取得成功的一种最好预测。在选派驻外人员时，候选人跨文化工作的经历就格外重要。像高露洁——帕尔莫利夫这样的公司在甄选外派人员时，就注重选择其个人工作经历和非工作经历、教育背景和语言技能方面的特点等，尽量挑选那些能够证明自己可以在不同的文化环境中生活和工作的员工。其次，实况预演。实况预演也是跨国企业常用的一种重要的外派人员甄选方法。无论是潜在的外派者还是他们的家庭，都需要向他们提供与未来新工作中可能存在的困难有关的所有信息，以及与所要派驻国家的文化优点、文化缺点和风俗习惯等方面有关的所有可获得的信息。采用这种方法能够使外派的新雇员避免"文化震荡"。最后，书面测试。书面测试仍然是有效选拔驻外人员的重要方法。一般而言，这种书面测试的设计和使用必须紧扣企业的特点。许多公司还同时设计和使用一些用于一般目的的测试，这些测试的主要目的是考察候选人的态度和个性特点等是否有利于他们成功地完成海外工作。

此外，跨国企业在东道国选聘员工时除了应用上述所提供的方法进行评价外，还需要了解和适应当地习惯。譬如，在西欧的一些国家里，由政府负责公民的职业介绍事务，不允许私人机构插手。在瑞士，无论是雇主、工会、同事还是下级人员，都参与人员招聘的全过程。但跨国企业要适应当地的招聘和选拔方式并非轻而易举。在日本，要吸引最优秀的潜在管理人才需要同日本大学的教授保持密切的私人关系，而大多数外国公司并不具备这种联系。对美国公司而言，这种招聘方法可能违背了公平竞争的道德原则。因此，跨国企业在选择招聘方法时需要经常权衡遵循母国习惯，获得他们认为"合适"的职位人选机会与遵循当地传统的成本与收益。当然在东道国仅仅挑选员工常常是不够的，通常在招募新员工以后，需要对其进行培训才能真正成为公司所需要的雇员。

不管采用什么评价方法，都应该考察评价方法的信度 (评价方法的一致性程度) 和效度 (评价结果的准确性程度)，并确保信度和效度达到一定的标准。公司把人员招聘进来以后，整个选聘过程还有重要一环没有完成——对选拔效果的评估。应该对所选聘的人进行一段时间的跟踪，来看看他们在测评过程的结果与实际的业绩是否具有较高的一致性。通过这种评估，可以发现我们所定的评价指标是不是合适，现存的评价方法是不

是可靠和准确，进而改进评价指标，完善评价方法。

14.3　国际人力资源培训与开发

国际人力资源培训与开发是跨国企业提升人力资源竞争优势的重要手段。因此，必须针对不同来源的员工进行不同内容与方式的培训，才能满足跨国企业国际业务发展中不断变化的人力资源需求。

14.3.1　国际人力资源培训与开发的特点

1. 美国企业员工培训与开发的特点

美国企业人力资源培训与开发的管理工作分为联邦政府，州政府和社区学院、专科学校、研究单位、企业及高级中学等 3 个层次，具体职能分工见表 14-2。

表 14-2　美国人力资源培训与开发的组织构成

层次	责任主体	主要职责
第一层次	联邦政府，主要是通过教育部、劳工部以及技能委员会、职业信息协调委员会等进行	研究拟定有关职业培训的基本规划、政策、法令，搜集交流有关信息，拨付职业培训经费，不干预各州的职业培训工作
第二层次	州政府	主要是结合本州实际情况拟定本州劳动力供求信息，拟定本州职业培训的有关法则，并通过州职业培训委员会对职教院校进行指导，提供本州劳动力供求信息，拟定本州培训的具体规划，同时视各社区学院、专科学院执行州拟定法则、规划等情况，区别拨给经费，引导和支持职业培训工作，不直接干预培训工作
第三层次	社区学院、专科学校、研究单位、企业及高级中学。这是美国职业培训工作运行管理的实体	除高中外，其他单位均根据本地有关法规要求和本地区、本单位的实际情况，自行研究决定开设何种职业培训课程或研究课题，自行决定培训内容和方式方法，自行聘任职教师资，自行拟订考核标准并根据有关情况变化相应调整培训计划

美国人力资源培训与开发具有以下显著特点。

(1) 美国人力资源培训与开发，从发生、运转到发展，完全由劳动力市场需求来决定。人力资源培训内容的确定以及培训方式的选择，均取决于企业需要何种类型、何种程度的劳动力，并随着市场需求的变化而相应调整。因此，美国企业人力资源培训教育与生产力发展紧密联系，直接为其服务，并以能否增强与市场竞争能力相适应的市场需求为检验企业人力资源培训教育工作是否成功的唯一标准。

(2) 美国企业人力资源培训与开发的内容、形式、资金渠道等多样化，没有统一的模

式和标准，完全由各州因地制宜，由各社区学院、专科学校和企业等培训主体自行决定，因材施教，形成灵活多样、分权管理和运行的机制。

(3) 美国企业非常重视职工的培训与教育，把教育培训看作是获取与保持企业竞争力的一项具有战略意义的人力资源活动。美国工商企业界每年用于培训在职职工的经费已达 2 100 亿美元。尽管教育培训的实际成功率不尽如人意，但 90% 的公司有正式的教育培训预算，培训预算约占雇员平均工资收入的 5%。在美国企业，每个雇员平均每年接受 15 个小时的教育培训，总计达 150 亿小时。小公司教育培训费用每年平均 21.8 万美元，而大公司则平均高达 52.7 万美元。全国每年分别花费 300 亿美元和 1 800 亿美元用于正式与非正式教育培训，相当于全国四年制大学的教育经费。大约有 800 万人在公司学习，相当于每年高等院校录取的大学生人数。目前，已有 1 200 多家美国跨国公司包括麦当劳、肯德基在内，都开办了管理学院，摩托罗拉则建有自己的大学，每年在培训上的投资高达 1.2 亿美元，GE 公司每年投入培训、教育的经费高达 9 亿美元，前董事长韦尔奇曾经不惜花费大量时间投入人力资源管理，包括亲自授课等。英国大东电报公司 1993 年投资 1 600 万英镑，在伯明翰附近兴建了一所非常现代化的管理学院，平均每月培训各级主管和技术人员 150 人，讲课人 90% 以上来自公司高层，或是有关方面的权威专家。有资料显示，美国许多高科技公司的物力资本投入只占总成本比例的 20% ～ 30%，管理、技术支持、最终用户维护系统等非生产性成本则占到 70% ～ 80%。对员工的培训是一种智力投资，可以带来长期稳定的巨大收益。对这一点，几乎所有的美国企业都有共识。

阅读材料

韦尔奇

(4) 美国政府把提高工人技能作为保持美国公司竞争力和创造更好职业的基本点。政府相信高质量的劳动力所提高的生产率将抵消美国企业到海外寻找廉价劳动力的任何优势。因此，美国已经成为世界上教育经费开支最多的国家。

(5) 职业培训教育不仅得到政府与企业的高度重视，而且美国的一些行业协会也起到了积极作用。美国商会是在美国影响很大的协会，这个协会为改进教育体系、促进企业职工培训起了很大作用。这一企业联合组织 1990 年就建立了一个有关职业培训的分支机构，并完成了学校经费模型的设计，它能使协会了解学校每一美元的去向。1992 年建立了质量学习服务机构，各州和地方商会是连接华盛顿学习计划和各业人员的纽带，其内容十分广泛。美国商会会长莱希尔说，商会相信，如果美国工业要保持世界领先地位，长期学习和培训是必要的。该组织还推出一项计划，旨在用技术工具、多媒体和电脑软件来装备教育机构和地方各州所在商会，帮助改善教育和培训条件。

2. 日本及欧洲跨国企业员工培训与开发的特点

日本企业在人力资源管理上具有终身雇佣、年功序列、团队合作及家族化等特点，因此特别重视对员工的在职培训。日本企业普遍采取“上下一致、一专多能”的在职培训。所谓“上下一致”，就是凡企业员工，不分年龄、性别和职务高低及工种不同，都要接受相应层次的教育培训。培训目标就是“一专多能”，各级员工既要精通一门专业技术，又能参与经营管理，具有较强的适应性。培训内容有层次性的纵向教育培训，即针

对一般员工、技术人员、监督人员、一般管理人员及经营领导人员设立不同的教育培训内容，也有职能性的横向教育培训，如图 14.2 所示。

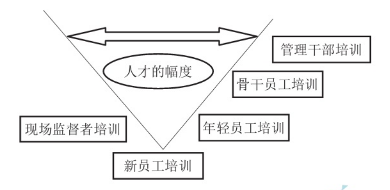


图 14.2　日本企业内部分级培训体系

法国的职业继续教育模式是企业员工在职培训的一个范例。法国企业员工有法定带薪培训假期，雇主要缴纳本企业当年职工纯工资总额一定比例的职业继续教育税，以用于本企业职工的在职培训。大部分企业特别是大型企业，都有自己的培训机构，面向生产经营实际进行在职培训，取得了很好的经济效益。

德国的“双元制”职业培训，也是举世公认的企业在职培训的成功模式。这种培训层次模式是 20 世纪 60 年代在德国出现的，是一种初级职业培训制度。它按照分工合作原则，把企业在职培训与学校教育有机地结合起来。在培训期间，学员具有双重身份，既是职业学校的学生又是企业的学徒工人。按照分工合作协议，学校负责理论教育，企业负责实际操作训练。在时间分配和教学管理上，以企业培训为主，侧重员工技能训练，最后由企业负责结业考试。这种“双元制”培训模式对于德国经济的恢复与成长、提高企业的国际竞争力发挥了重要作用。

14.3.2　外派人员培训

确定外派人员后，企业应该给予他们足够的信息和培训方面的支持。之所以要对外派人员进行培训，是因为外派人员可能会失败。外派人员的失败指的是外派人员不能在国外有效地工作，导致任期提前终结。根据国外的调查，外派人员的失败率通常为 25% ～ 50%，而在发展中国家失败率更高，一般为 70% 左右。造成如此高的失败率，外派人员外派前缺乏培训是重要的原因。一项针对欧美和日本公司的调查表明，美国约有 32% 的公司有外派人员的培训计划，而欧洲和日本则高达 57% 和 69%，外派失败率在欧洲企业和日本企业也就比美国公司低得多。

外派人员的培训内容包括 3 大类，即对东道国的介绍培训、持续性开发培训、回返性调整培训和工作安置准备培训等。

1. 对东道国的介绍培训

对东道国的介绍培训包括语言培训、文化背景培训、历史地理培训、生活条件介绍，其中又以文化意识培训和语言培训为主。文化意识培训是确保外派人员在海外分公

司工作时能够适应新的工作环境，并且在新环境中不感到孤单。文化意识培训的内容包括东道国的情况介绍，如政治制度、政府机构、经济体制、历史背景和文化传统等，跨文化的技能训练、工作任务和职责等。语言培训是启程前培训方案中的重要组成部分。语言培训通常包括两方面的内容：一是英语培训。英语是一种国际性的通用语言。对于一些母语非英语国家的跨国企业来说，外派人员启程前的培训中很重要的一部分是英语培训。二是东道国语言培训。外派人员如果能够熟练掌握东道国语言，无疑可以提高他们的工作效率。有时，这一培训还要包括外派人员的家庭成员。有研究表明，外派人员家属对环境的不适应是造成外派人员不成功的一个重要影响因素。

2. 对外派人员的持续性开发培训

对外派人员的持续性开发培训包括技能扩展培训、职业生涯开发计划和企业培养使用计划。对外派人员的持续性开发培训，可以让外派人员安心外派工作。许多雇员不愿意接受外派任务，主要原因在于担心外派工作不利于其职业生涯开发的持续性。这种计划将保证外派人员和其他雇员一样被纳入职业生涯开发，而且使他们在国外的经历有助于其将来的发展。

3. 回返性调整培训和工作安置准备培训

回返性调整培训和工作安置准备培训包括消除文化休克的培训、接纳和安置培训。出国前的培训主要从工作、人际关系和综合性几方面培训外派人员的调整能力，通过培训可以有助于外派人员顺利完成任务。回返性调整则是使外派人员尽快地从长期的外国生活的经历中摆脱出来，消除他们接受本国生活时可能产生的障碍，并给予外派人员建立新的人际关系网络所需要的一定的适应期。

14.3.3 东道国员工培训

由于文化的差异，跨国企业应将对东道国员工的培训委托给当地的子公司。培训项目基本上是本土化的。其内容通常是一些操作技能和工作方法的培训。

此外，东道国人员有时也可以调到母国，进入总部工作，对这部分员工来说，同样面临着跨文化适应的问题。从这点考虑，对这些所在国员工进行跨文化方面的适应性训练也是必不可少的。语言培训极为重要，所在国员工必须具备一定的语言能力，才能胜任外调的工作安排，否则，他们与总公司同事交流时可能会产生障碍，影响他们的工作绩效。

14.4 国际人力资源绩效考核

国际人力资源绩效考核是跨国公司人力资源管理的重要环节。做好绩效考核有助于制定更有效的人员选拔和招聘标准，并为人员培训方案和战略性发展计划的制订提供依据。同时，科学的绩效考核也能使雇员明确他们的行为标准和要求，从而实现组织的战略发展方向和员工业绩的统一。

14.4.1 国际人力资源绩效考核的特点

与一般的绩效管理相比，国际人力资源管理中的绩效管理具有一定的特殊性。

1. 考核目的中更重视个人、团队业务和公司目标的密切结合

绩效考核的目的通常是为薪酬、晋升等提供依据，但是国际人力资源管理中的绩效考核不仅仅是为员工薪酬调整和晋升提供依据，而且加入了许多新的因素。更重视个人、团队业务和公司目标的密切结合，将绩效考核作为把相关各方的目的相结合的一个契合点。同时在工作要求和个人能力、兴趣和工作重点之间发展最佳的契合点。例如，摩托罗拉公司绩效考核的目的是：使个人、团队业务和公司的目标密切结合；提前明确要达到的结果和需要的具体行为；提高对话质量；增强管理人员、团队和个人在实现持续进步方面的共同责任；在工作要求和个人能力、兴趣和工作重点之间发展最佳的契合点。

2. 考核指标的设计突出战略方向与业绩的统一

国际人力资源管理中绩效考核的主要指标包括战略方向和业绩。这与一般企业通常关注业绩有很大的差别，国际人力资源绩效考核的过程中，特别突出了战略方向，这样有利于实现企业的长远发展。

业绩固然重要，但是战略不能因此而受到忽视。在业绩考核指标设计中要全面地反映战略方向和业绩的统一，较为全面、合理、综合地反映一个员工的各方面的业绩。而所有这些方面对一家企业来说都是不可少的。例如，摩托罗拉员工每年制定的工作目标包括两个方面：一是战略方向，包括长远的战略和优先考虑的目标；二是业绩，包括员工在财政、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为和员工的领导能力、战略计划、客户关注程度、信息和分析能力、人力资源开发、过程管理法等。

3. 持续不断的绩效沟通贯穿于整个绩效管理过程

国际人力资源管理中流行将员工看成是企业伙伴的管理理念。反映在绩效管理中便是通过持续不断的绩效沟通来达成企业与员工之间的绩效共识。例如，欧美企业就将业绩计划看成是动态的，同时把工作业绩也看成是动态的，这样就能在出现问题之前或出现问题时，消除影响业绩的障碍。持续业绩沟通是一个双方追踪进展情况，找到影响业绩的障碍以及得到双方成功所需信息的过程。这被跨国企业的外派人员看成是影响其职业生涯发展的重要因素，也是促进员工不断改进和提高工作绩效，激励他们努力工作的有效手段。

4. 重视绩效诊断与辅导

由于国际人力资源管理不仅要面对不同文化背景的挑战，还特别强调员工个人目标与企业经营目标的完美结合，从而实现企业和员工的“双赢”。因此，跨国企业的绩效考核特别重视对绩效的诊断与辅导。使用绩效诊断可以识别引起个人、部门甚至整个组织绩效问题或亏空的真实原因。而辅导是一个在某一特定工作问题中懂得更多知识的人帮助其员工开发自身知识和技能以提高业绩的过程。他们不是做一次或几次就能做完的事，必须渗透到绩效管理的各个环节中去。做完年度业绩回顾和系统中的其他步骤以后，又开始重新计划，根据上年度工作业绩讨论结果的好坏，就会清楚下年度的计划应考虑的问题。

更为重要的是，科学地进行员工业绩考核，根据员工能力、市场价格和业绩考核等及时地调整薪酬，这是国际人力资源管理的基本要求，也更有利于企业和员工的发展。

虽然主要国家企业在绩效管理上存在差别，但上述特征应该是国际人力资源绩效考核共同的追求。

14.4.2　外派人员的绩效考核

跨国公司对于外派人员的绩效考核非常重视如下 3 个环节。

1. 选择科学的绩效评估指标

跨国企业为外派人员制定的绩效评估指标一般可分为硬指标、软指标和情境指标三类。其中硬指标是指客观的、定量的可直接衡量的指标，比如投资回报率、利润率等。软指标是指以关系或品质为基础的指标，比如领导风格、处理人际关系技巧等。情景指标是指那些与周围环境密切相关的绩效指标。

选择评估指标时要注意以下几个方面。

(1) 选择评估指标要考虑国外因素。在战略层次上评估子公司经理人员的关键在于确定评估指标，即以什么为依据评估经理人员的管理成绩及对公司的贡献。传统上，企业通常以子公司的利润、投资收益率 (投资报酬率) 等指标作为评估其经理人员的依据。但对跨国公司而言，这种传统的评估方法并不总是有效的。对国外子公司而言，有许多因素，比如东道国对外国企业的政策和方针的变化，公司的战略调整等，都在经理人员的控制能力之外，子公司的投资报酬率并不完全取决于子公司经理人员管理的成功与否。

(2) 行为也可以作为评价标准之一。如果以子公司的经营成果作为考核子公司经理人员的依据，那么也不能只看子公司的短期财务指标，应参考他们在维护公司信誉，搞好同东道国政府的关系及培养人才等方面的有利于公司长远发展的行为。

(3) 慎重对待财务指标。通常，财务指标可以反映企业的经营状况，但即使使用了转让价格等管理手段，计算出的子公司的账面利润也不能真实地反映子公司的经营成果。此外，在评估子公司的经营成果时，货币标准的选择也影响对子公司经营成果的考察，以母国货币表示的结果却常因汇率的波动而扭曲。

2. 确定评估执行者

对外派人员的评估一般由分公司的总经理、该员工的直接东道国主管或母公司的管理人员进行，这要视该员工的职位性质以及层次高低而定。

如果评估执行者是东道国的管理人员，那么他们对外派人员的绩效状况比较了解，能够综合考虑影响绩效的各种因素。但同时他们与这些外派人员之间存在文化上的隔阂，很难抛开文化、价值观的影响从整个跨国企业的角度对其进行有效的评估。

如果评估实施者是母公司管理人员，那么对于外派人员来说，这还具有其他的重要意义，即母公司对其绩效的评估可能会对其未来的职业生涯发展有一定的影响。但是母公司管理人员对国外子公司的情况了解不多，对外派人员的日常工作情况和特点不甚了解，则评估结果的精确性会受到影响。

3. 了解绩效评估的制约因素

对国际经理人员的战略评估是一项十分复杂的工作。要比较客观地评估子公司的经理人员，必须充分考虑各种制约因素的影响，尤其是以下几个方面。

(1) 区分子公司经理人员的评估与子公司的评估。子公司的经营状况在一定程度上能够反映跨国企业的高层决策管理人员的表现，但要用来评价中层及基层经理人员的工作则是十分困难的。比如，子公司的投资报酬率并不完全取决于子公司经理人员管理的成功与否。同时还要充分考虑那些子公司管理人员难以控制的因素的影响。也就是说，子公司经理人员的评价与子公司本身的评价不是一回事。

(2) 注重局部收益，更注重整体收益。在评估子公司的经营状况时，除利润、市场份额、生产成本等数量上的状况外，还应考察子公司的其他战略行为。一个竞争性的全球战略强调的是全球的成就，而不是一个国家或地区市场上的局部收益。

(3) 建立新的财务管理制度。考虑设立一套经过会计调整，从而受汇率波动、现金流动、资产管理和转让价格等管理手段影响较小的，能比较真实地反映子公司经营成果的账户，并以此作为评估子公司的财务依据。由于不同公司的战略地位及经营目标不同，加上货币转换过程中可能出现的扭曲，因此不能以跨国企业财务指标的对比作为评估子公司经营成果的依据，而应根据跨国企业的战略计划对不同子公司制定不同的经营目标，然后根据计划目标的完成情况评估子公司中高级经理人员，而基层经理人员的表现应由他们的上级负责评估。

14.4.3 东道国员工的绩效考核

东道国员工的绩效考核通常是分公司在符合总公司绩效管理系统的要求下，为东道国员工建立一套员工绩效评估系统，并尽量使这套绩效评估系统符合当地有关工作行为的评价规范。

14.5 国际人力资源薪酬与激励

跨国企业合理的薪酬方案是吸引全球各地的优秀人才，引导企业现有雇员行为，提高工作质量和工作效率、降低经营成本的重要手段。

14.5.1 国际人力资源薪酬与激励的特点

由于国际人力资源管理需要面对不同国家的社会文化与法律制度背景，薪酬激励不能照搬本国企业的做法。即使在本公司内部，也要面临文化多样性的矛盾，跨国公司需要开发特别的薪酬激励计划，以弥补工作人员及其家人为了国外工作所做的个人牺牲。因此，国际人力资源薪酬与激励管理面临着相当的复杂性，表现出突出的特点。

1. 国际薪酬的多样性

国际薪酬的多样性包括由于员工类型的多样性而引起的不同的薪酬待遇问题，国家差异引起的薪酬货币购买力问题，以及文化差异引起的薪酬福利或激励问题等。薪酬专业人员需要知道东道国员工、第三国员工和驻外人员之间的区别，这些区别需要在薪酬上有所体现。同时，对于各国的生活水平或生活方式以及通货膨胀与货币稳定性甚至于法律以及人际关系水平而体现的货币的购买力，也需要在薪酬体系中有所顾忌。例如，货币稳定性的因素使得在用母国货币支付工资时，要时常随着两国汇率的变化而变化。此外，由于国家文化的差异，子公司可能采用与母公司不同的薪酬制度，而不同国家企业的福利开支或者激励制度也会有很大不同，这些都增加了跨国公司在海外进行薪酬管理的复杂性。

2. 薪酬成本与公平问题兼顾

如果单纯从驻外人员而言，由于需要吸引总公司员工愿意前往海外工作，给予其一定的补偿，其总工资往往需要较高，这对于薪酬管理人员是一种挑战。但是这种高成本需要与跨国企业的全球竞争战略结合起来衡量，并且可以由雇员所做的贡献而获得弥补。此外，由于受外派人员到国外的薪酬与在国内得到的薪酬 (包括内在性薪酬) 的比较，驻外人员与公司当地员工的工资的比较，甚至所有驻外人员群体工资的比较等诸多因素的影响，兼顾公平就成了跨国企业薪酬管理的一个重要课题。

总之，合理的国际薪酬方案，不但可以吸引全球各地的优秀人才，而且能对企业现有雇员发挥行为导向的功能，还能对提高工作质量和工作效率、降低经营成本起到重要作用。

在理想的情况下，一个有效的国际薪酬政策应该具有以下特点：①对外派人员来说，能使海外服务工作对人们具有吸引力，并能保留合格的雇员；②对东道国和第三国员工来说，能增强企业对外部优秀人才的吸引力；③使雇员在各个子公司间的调动和子公司与母公司之间的调动能顺利进行；④使各子公司的薪酬制度之间有稳定的关系；⑤使公司的薪酬制度与主要竞争者的薪酬制度相当。

美国学者马尔托尼奥在其《战略薪酬》中指出了跨国企业薪酬管理的一些策略方向。他指出：①成功的国际薪酬计划应增加公司在国外的利益，应当鼓励员工到国外工作；②设计完善的薪酬计划应最大限度降低员工的经济风险，尽量改善雇员及其家人的境遇；③国际薪酬计划在雇员完成国外的任务时应为其提供回到国内生活的平稳过渡；④完善的国际薪酬计划可以促进美国企业在国外市场的最低成本和差别化战略的实现。

阅读小材料 14-2

固定工资加利润分享计划：沃尔玛制胜的法宝之一

1962 年，沃尔玛公司创立于美国西部的一个小镇，1991 成为美国第一大零售企业，2001 年以后连续名列世界 500 强第一的位置，2002 年销售额达到 2 465 亿美元。沃尔玛公司有折扣商店、仓储商店、购物广场和邻里商店四种零售业态，店铺 4 694 个，员工人数约 100 万人，分布在全球十余个国家。如此庞大的企业实现低成本高效率地运行，与其实施的员工薪酬制度有着重要的关系。沃尔玛公司不把员工视为雇员，而是合伙人 (Associate)。公司的一切人力资源制度都体现这一理念，除了

让员工参与决策之外，还推行一套独特的薪酬制度：固定工资＋利润分享计划＋员工购股计划＋损耗奖励计划＋其他福利。沃尔玛的固定工资基本上是行业较低的水平，但是其利润分享计划、员工购股计划、损耗奖励计划在整个报酬制度中起着举足轻重的作用。

利润分享计划：凡是加入公司一年以上，每年工作时数不低于一定小时的所有员工，都有权分享公司的一部分利润。公司根据利润情况按员工工薪的一定百分比提留，一般为 6%。提留后用于购买公司股票，由于公司股票价值随着业绩的成长而提升，当员工离开公司或是退休时就可以得到一笔数目可观的现金或是公司股票。一位 1972 年加入沃尔玛的货车司机，20 年后的 1992 年离开公司时得到了 70.7 万元的利润分享金。

员工购股计划：本着自愿的原则，员工可以购买公司的股票，并享有比市价低 15% 的折扣，可以交现金，也可以用工资抵扣。目前，沃尔玛 80% 的员工都享有公司的股票，真正成为公司的股东，其中有些成为百万和千万富翁。

损耗奖励计划：店铺因减少损耗而获得的盈利，公司与员工一同分享。

其他福利计划：建立员工疾病信托基金，设立员工子女奖学金。从 1988 年开始，每年资助 100 名沃尔玛员工的孩子上大学，每人每年 6000 美元，连续资助 4 年。

（资料来源：www.chinahrd.net，2009.）

14.5.2 外派人员的薪酬与激励

外派人员的薪酬激励管理可能是国际人力资源薪酬管理的主要问题。

1. 外派人员薪酬的特点

一般情况下，外派人员的薪酬有如下几个特点。

1) 薪酬水平较高

高水平的薪酬中很大的一部分主要在各种各样的福利和总部提供的各类服务上。由于各国的福利计划通常会不一样，驻外人员除了享受国内的福利以外，还可能要求继续享有母国的福利，以便为以后的回国做准备。驻外人员在两国之间的活动需要很大数额的额外补贴。通常，很多跨国公司在制定这些福利措施的时候会非常的具体，以使雇员认识到组织的关心。例如在一项搬家补助当中详细地列出了很多条目：驻外人员房屋出售或出租后，其离国前的临时住所；雇员及其家属到国外的交通费；驻外家庭在旅途中的合理费用；寻找合适的住房或等候家庭用品托运的临时住所；把家庭用品运到国外；在本国储存家庭用品。这些细致的项目是薪酬人员需要完成的工作。

2) 标准较复杂

驻外人员薪酬有许许多多的制定标准，包括以本国为基础、以所在国为基础、以总部为基础和以全球为基础 4 种确定方式。

3) 对于驻外员工的绩效薪酬尚无足够的研究

目前管理的出发点基本停留在“维持员工基本生活需要”上，目前在许多公司用到的工具“资产负债表平衡法”就是在降低成本的角度对待薪酬的，对于薪酬在激励出国工作方面的作用缺乏讨论。但是一个明显的事实是，外在薪酬在驻外人员身上所起的作

用越来越小，而内在薪酬的作用越来越大。也就是说，驻外人员更需要组织对于自己工作、家庭和职业生涯的关注与支持。所以事实上对于驻外人员而言，福利比高薪有效，所在国的支持又比福利与高薪有效。如今能够想得到的对驻外人员的激励仅仅包括驻外津贴、困难补助和流动津贴，显然这又是一些“保健薪酬”，与公司业绩的完成并无多大关系。

驻外人员薪酬的解决办法除了常用的资产负债表法，还有一些补充，如谈判工资。谈判工资在一些小公司里或者特殊雇员身上也会有应用。在跨国公司里，谈判意味着雇员和雇主之间达成一个工资与业绩之间的协议。这种协议相对来说，成本会比较高，对于雇主来说，雇员可能完不成任务；对于雇员来说，国外多变的环境会使他们有许多顾虑，这些顾虑要用很高的协议工资来抵消。

对于本地雇员的工资，通常会高于这些国家企业里相同工作的员工。另外，第三国员工的工资问题，在很大程度上应该和驻外人员的薪酬一致。因为第三国员工可能已经熟悉了如何与不同国籍同事交往的一些技巧或者是总公司的战略和文化，所以他们可能有更好的表现。对于他们的薪酬，应当按照驻外期限、职务以及本职工作的完成情况来决定，并给予与母国人员相同的报酬来对待，无论以前的生活水平如何，并有合适的东道国员工作为生活顾问，还要赋予其充分的与职务相对应的一套权力。

此外，跨国公司支付员工工资也要讲究艺术。对所在国员工应该入乡随俗，例如在基本工资和福利之间的分配比要跟所在国员工的要求一致；应该时刻关注驻外员工的困难，提供适当的补助；应该给驻外员工家庭以支持，等等。

2. 外派人员的薪酬构成

外派人员的薪酬一般由基本薪酬、津贴、奖金和福利构成。

1) 基本薪酬

外派人员的基本薪酬是与其所任职务相联系的，通常是确定奖励薪金、津贴及其他报酬的基础。基本薪酬可以用母国货币或所在国货币支付。

确定基本薪酬有以下两种方法。

(1) 按母国标准付酬。这样是为了保持外派人员与国内同事的薪酬的一致性，使得外派人员去海外工作时不会造成物质上的损失，同时对一些额外费用进行补偿，若东道国的平均水平高于母国，那么母公司会给外派人员相应的补贴。外派人员的薪酬一般在以下情况采用母国标准：外派人员到海外的任职时间较短，或者所在国的工资低于母国。一般确定薪酬的原则是就高不就低。这种方法的优点是：消除了外派人员因薪酬不同而产生的不公平感，同时外派人员回国时也不会感到薪酬水平的巨大差距。这种方法的不足之处主要在于具体的管理非常困难。如对外派人员在所在国的生活费用及税收等的管理；另外容易导致外派人员与东道国员工薪酬方面的不一致，使得东道国员工产生不公平感，影响这部分员工的积极性。

(2) 按东道国标准付酬。外派人员的基本薪酬参照所在国员工的工资标准确定，这种方法可以避免母公司员工薪酬明显高于外派经理的现象发生，适用于母国的薪酬水平低于东道国的薪酬水平的情况。若母国的工资水平高于东道国，则企业通常用额外的福利

弥补外派人员经济上的损失。采用这种薪酬制度的前提条件是：一方面企业要了解东道国从事相应工作的人员的收入；另一方面要对工作进行评价，从而确定相应的报酬水平。这种方法的优点是：体现了与东道国国民薪酬的平等性，有助于外派人员与东道国员工之间的融合。缺点是：员工都愿意到东道国收入较高的分公司工作；在发达国家任职的员工回母公司后，难以接受较低的工资水平，影响他们在母公司的生活积极性。

2) 津贴

津贴是跨国公司对员工在海外工作支付的补助，通常包括以下项目。

(1) 住房津贴。移居国外的雇员在国外租到与母国条件相同的住房，可能需要支付较高的房租，跨国公司一般也给予补贴。津贴经常是根据估计的或实际的情况来支付。

(2) 生活费用津贴。用于弥补东道国与本国在食品、用具、交通、娱乐、服务和个人服务、医疗等项费用上的差额 (称为“商品与服务从价差”)。此项津贴的必要性还在于：由于在国外任职的雇员及其家属初到一个国家，语言不精通，环境不熟，不知何处购物，也不懂如何杀价，支付的费用要更多。另外，即使他们具有足够的市场信息 (以便购买同样的商品不必比当地人支付更高的价格)，要保持正常的生活，也必须支付比在母国高得多的生活成本，原因是他们原来的生活习惯、生活方式及消费偏好一时难以改变，而要在不同的国家维持偏好和习惯可能就要更高的开支。

(3) 子女教育津贴。为外派人员的孩子提供的教育津贴也是国际薪酬政策的一个组成部分。这些津贴主要用来支付孩子学习的费用、往返的交通费用、入学费用等。

(4) 安家补贴。这主要用来弥补外派人员因到海外工作后发生的重新布置家庭的费用，包括搬家费用、运输费用、购买汽车的费用，甚至包括加入当地俱乐部的费用等。

3) 奖金

跨国公司外派任职人员获得的奖金通常以津贴的形式发放。

(1) 海外任职津贴这是最普遍的一种奖励项目，用于奖励派出人员到海外工作，津贴数量取决于外派人员的职务、前往国家的类别、时间等因素，一般取底薪的 10% ～ 25%。

(2) 工作期满津贴。此项津贴在职工按合同工作期满时发放，以鼓励他们在整个合同期间都在海外工作。

(3) 探亲津贴。跨国企业支付派出人员及其家属每年一次或多次回母国休假探亲费用。

(4) 艰苦条件津贴。“艰苦条件”是指气候、卫生、政局动荡、内战和文化设施匮乏等。

4) 福利

与薪酬相比，外派人员福利的管理更加复杂。通常，大部分美国企业的外派人员均享受母国的福利计划，而有些国家的驻外人员只能选择当地的社会保险计划。在这种情况下，企业一般要支付额外的费用。欧洲的母国人员和第三国人员在欧盟内享受可转移的社会保险福利。一般情况下，跨国企业为母国员工退休而制订的计划都很好，对第三国人员则做得差一些。

14.5.3　东道国员工和第三国员工的薪酬待遇

过去，东道国员工和第三国员工的工资通常是参照当地的工资水平制定。如今，越来越多的公司采用“全球薪酬体系”，即为东道主国家的员工和第三国员工提供类似于本国员工但又适合东道主国家的培训计划、福利待遇以及薪酬方案。

要想使新设计的“全球薪酬体系”既保持全球薪酬的一致性，又同时能考虑到各地的差异，在实践中应经过较长时间做好 5 个关键步骤。

(1) 确定全球薪酬哲学框架。公司高层需要集体反思，系统考虑薪酬的每个组成部分如何促进公司战略目标的达成。

(2) 找差距。审查公司的全球薪酬体系，反思公司的全球薪酬计划在何种程度上支持公司的战略目标。

(3) 将薪酬体系系统化。这既要综合考虑薪酬体系各部分的内容及其关系，又要在全球各区域范围进行协调。此后，还需将全球的岗位说明书和绩效目标系统化，以便更好地促进薪酬体系作用的发挥。

(4) 调整薪酬政策。通过全球薪酬调查和分析，评估当地的薪酬管理实践的适应性，再对全球薪酬政策进行微调，增强薪酬政策的地区适用性。

(5) 持续评估薪酬系统。定期评估反馈，保证公司的全球薪酬政策与时俱进。

本章小结

本章主要探讨了国际人力资源管理的内涵与特点、国际人力资源管理模式选择及跨国企业人力资源的选聘、培训、绩效与薪酬管理等问题。

国际人力资源管理的复杂性和人才本土化的客观必要性是我们不可忽略的两大特征。最值得研究的是日、美、韩国的人力资源管理，这将有利于我们充分认识中国人力资源管理模式变革的重点和难点。

国际人力资源选聘是跨国企业人力资源的重要来源。不同来源的员工需要进行不同内容的培训、特殊的绩效管理机制和多样性的薪酬与激励管理。

关键术语

国际人力资源管理	International Human Resources Management
母公司	Parent Company
东道国	Host Country

习　　题

1. 联系实际说明如何进行企业人力资源管理模式的选择？

2. 试述母国外派人员或第三国人员的选聘标准。

3. 试述外派人员培训的主要内容。

4. 与一般的绩效管理相比，跨国企业的绩效管理具有哪些特殊性？

5. 外派人员的绩效考核要点有哪些？

6. 联系实际分析跨国企业薪酬的重要意义？

7. 阅读本章参考文献 [1] ～ [6]，谈谈你对中国企业在国际化运营过程中所面临的国际人力资源管理挑战与对策方面的认识。



案例应用分析

案例一　TCL 国际化进程中的人力资源管理

作为国内家电行业的知名企业，TCL 率先扛起了振兴民族工业的大旗。2003 年年底，TCL 集团与汤姆逊合并重组，并制订了《TCL 集团战略发展规划和 2010 年远景规划》，明确了创建世界级的中国电子企业的发展愿景，提出了企业今后的发展方向是迈向国际化，参与世界经济大循环，在全球化竞争的大气候中打造世界级的中国品牌！企业进入国际市场随之带来了大量的人力资源管理问题，而且只要企业想赢得竞争优势，他们就必须重视这些问题。一旦企业做出了到全球舞台上去进行竞争的选择，他就必须想办法去管理那些被派往国外的雇员，以及建立一种行之有效的体系，使得具有不同文化背景的员工认同企业文化，并在这一文化框架下有效地开展工作。因此，企业人力资源的国际化便成为 TCL 集团推进国际化战略的关键环节和重要途径。如何吸引更多的国际型人才加入？如何应对实行人力资源国际化战略所带来的一系列问题与挑战？

一、明确人才选拔与培训要求

对于大举开拓海外市场的 TCL 集团来说，企业所需要员工的综合素质、对海外市场的适应能力都将有所提升。并且，随着集团海外业务的增长，各分支机构对本地化人才的需求必将随之增加。目前，TCL 集团外籍员工占集团总人数比例为 17%，未来 3 ～ 5 年，这一比例将进一步提高。这为 TCL 集团人才的选拔、培训提出了不同于以往的挑战。

TCL 集团的发展愿景决定了其对员工素质的高要求：不仅应具备出色的专业技能和管理能力，还要具备良好的自我激励、自我学习能力、适应能力、沟通能力和团队合作精神。据 TCL 集团人力资源总监虞跃明先生介绍，为提高集团管理人员的素质，适应人才国际化战略的要求，TCL 采用内部提升和外部引进并重的人才战略。一方面，对现有的各级管理人员进行国际化企业经营运作能力的系统提升，有计划地选派部分人员到海外企业交流任职或到国际一流的商学院学习等。另一方面，以全球化视野，搜寻、吸纳具有国际化经营背景的高级管理人才和研发人才，迅速补充到关键岗位。并在国内引入具有潜质和一定经验，尤其是有外资企业工作经历的各类专才，作为国际化人才的后备队伍，加以培养锻炼。

2004 年 6 月 2 日，TCL 集团于广州召开了题为“成就梦想——创建具国际竞争力的世界级企业”的新闻发布会，宣布集团 2004 年“国际化”人才引入计划，计划招聘 2200 人，专业涉及电子、信息、通讯、机械、营销、财会和人力资源等，招聘对象为有海内外知名企业工作背

景和丰富经验的中高级人才，其中不乏事业部研发中心总经理、海外区域销售总经理等高级职位。目前，招聘已陆续在美国纽约、硅谷和中国珠江三角洲、环渤海湾、长江三角洲等地举行。据悉，中高级职位占本次招聘的近 40%，研发型人才近 70%，TCL 汤姆逊项目和 TCL 移动通信的人才需求占到了 60%。

二、实施个性化的雇员管理

面向国际化的企业集团所要面临的雇员问题较之国内企业，要远远复杂得多。一方面，作为多元化企业集团，如何才能在既不丧失各个事业群的灵活性，又能掌控整体发展方向的情况下整合集团雇员管理体系？另一方面，进入海外市场的企业中必须有一些熟悉该国政治、文化、法律等方面的专家，而这通常要求企业必须雇用一名或多名东道国的本土雇员；企业还必须雇用许多“内派雇员”——在公司总部中工作的来自不同国家的管理者，以促使集团决策的国际化；此外，企业很可能还要从非母国的其他国家选派管理人员到另外的国家从事工作。如何有效地选拔到优秀的东道国本土雇员，集团总部与分支机构人力资源部门职能如何界定？

据虞跃明先生介绍，目前 TCL 的人力资源管理体系分为集团总部、各事业本部、各下属企业三个层次，其中多个事业本部的人力资源管理模式各不相同，有的采取“矩阵式”的管理，即一个事业本部设一个人力资源中心，横向联系各个事业部，纵向联系下属企业，实行人力资源派出制，被派出的专员接受直线经理和人力中心的双重领导，目前看来这种运作相对来说有一定难度。TCL 更多的还是采用直线职能制，即本部有一个人力资源部，各下属企业设有相应部门，目前仅这一级的人力资源经理就将近百人，大家各有一套工作方法，这样一来虽然人员比较庞大，但是运作起来却相对比较简单。他强调，“人力资源体系的搭建一定要因人、因时、因地，当三者都能协调一致的时候，这个体系就是有效的。

目前，TCL 集团海外市场已覆盖东南亚、南美、中东、非洲、大洋洲、俄罗斯等多个国家。在海外员工的选用上，为增加各地分支机构的主动性和灵活性，应付市场环境变化，TCL 采用了“因地制宜”的管理方法。集团总部首先做出一套人力资源管理方案框架，由分支机构细化并实施。在人才的选用上，由当地负责人，视东道国人力资源素质决定，并根据具体情况对东道国本土雇员进行相应培训，以使其尽快融入公司的工作。同时，依据东道国法律、风俗习惯与生活方式等要求，确定符合当地情况的薪资福利结构与工作时间；依该国的工作习惯，制定评估标准，依据实际业绩加以考核。集团总部人力资源部门经常派出工作人员到各分支机构工作、指导，以确保各分支机构与集团总部人力资源部门的协调统一，保持较高的运作效率。

三、兼收并蓄，克服文化差异

面向全球化市场的企业还必须认识到，它们所面临的这些市场并不是它们母国市场的一种简单对应。企业必须对当地的文化保持高度的敏感性，并且努力去在这种文化框架之间开展工作而不是与之相对抗。比如：麦当劳公司就非常重视通过雇用已经接受公司价值观的人来强化文化之间的相似性。因此，一方面，企业需要带着它们自己的总体哲学进来，然后再把它们融入当地的文化或市场之中去；另一方面，企业需要通过有计划的招募、培训等手段让来自不同文化的雇员认同自己的企业文化及价值观，尽快地融入企业的日常工作中。

多元化移民文化的价值观一直是 TCL 的骄傲，TCL 倡导“尊重学识、注重才能；鼓励创新、允许失败；敬业诚信、团队协作；包容文化、兼收并蓄”的人才成长环境，在进入全球市场时，这一文化将有利于来自不同文化背景的员工尽快地融合为一体，有效地开展工作，进而转化为强大的企业竞争力。

TTE 是 TCL 与汤姆逊合并整合后的跨国公司，目前在全球拥有研发人员 1 200 名，无论是哪个国籍的员工，都是 TTE 的一分子，将在各自的岗位上发挥才能并承担相应的责任。在制定 TTE 的薪酬标准时，企业综合了多方面因素，包括国际市场、国内市场，以及 TCL 集团和汤姆逊的自身情况，以使来自不同国家、在全球不同地点工作的员工产生薪酬公正感。同时，对于那些在海外市场工作的中国员工，企业还须提供一定的奖金及激励，从而鼓励他们努力克服到一个陌生的环境中去工作和生活所必然面对的各种困难。

（资料来源：www.teamdo.com.cn.，2006.）

思考题：

(1) 国际人力资源管理的特点是什么？

(2) TCL 是如何应对国际化进程中的人力资源管理挑战的？你得到了哪些启示？

案例二　怎样才能管理好秘鲁人？

当 X 公司决定在秘鲁开设一家分公司时，高层领导认为有两条基本途径可行：一条是向该国出售机器，并在那里找家代理商负责销售工作；另一条是设立当地机构直接负责销售工作。经过慎重的考虑，公司决定委派一名员工到这个海外市场去。菲利浦被选中去做这个工作，他对这项工作很感兴趣，但对于处理南美洲地区的事务没有任何经验。之所以选中菲利浦是因为其出色的销售技能，公司给了他一个星期的时间清理手头的工作，到那边上任。

当菲利浦到达秘鲁时，受到了罗拉其的热烈欢迎。罗拉其是公司雇用的当地人，负责筹建该处的办公室并帮助菲利浦熟悉当地。罗拉其替菲利浦租借了一套公寓和一辆车子，并且处理好其他相关的一切事宜。这让菲利浦深受感动，多亏了罗拉其的帮助，菲利浦才得以全身心地工作。

大约半年后，营销部副总裁接到了菲利浦的电话，他的声音极其疲惫，他说即使生意还行，他也不能再在那里干了，他想回来。而且他明确表示，如果三个月内不解决这个问题就辞职。当老板要求他加以解释时，他的报告是这样写的：

在这里做生意简直就是一场噩梦。每个人上班都是迟到早退，他们甚至在下午有两个小时的休息时间。下午休息之后，所有的办公室都关门下班了，因此即使我在这个时间想做点事情，根本没有客户。而且没有人努力工作，人们对工作没有责任感。看起来，这里的人没有什么职业道德，即使是看起来很出色的罗拉其，其实也和其他人一样懒惰。销售额超过预计的 5%，但是如果每个人稍加努力的话，至少还能超过 30%，如果我再在这里待长了时间的话，恐怕我也会变得与他们一样了。在我尚且能够把握自己时，我要求离开。

思考题：

(1) 查相关资料，了解秘鲁文化有哪些特征？

(2) 秘鲁人的工作价值观如何？

(3) 菲利浦应该怎样做才能管理好秘鲁人？

知识链接

[1] [美] 唐纳德 • 基奥 . 管理十诫 [M]．北京：中信出版社，2009.

[2] http://www.mohrss.gov.cn 中华人民共和国人力资源和社会保障部。

[3] http://www.dol.gov 美国劳工部官网。

[4] http://www.molab.go.kr 韩国劳动部。

[5] http://www.icxo.com 世界经理人网。